

The background image shows a mountain biker in mid-air, performing a high jump. The scene is set against a backdrop of majestic, snow-capped mountains under a cloudy sky. The biker is wearing a helmet and a light-colored jacket. The foreground is a rocky, grassy slope.

# EY Bankenbarometer 2026

(RE)AKTION



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Inhalt

Editorial	3
1. Design der Studie	4
2. Kernaussagen	6
3. Marktumfeld der Banken	9
4. Operative Geschäftsentwicklung	15
5. Strukturwandel	28
6. Fokusthemen 2026	43
7. Nachhaltigkeit	49
8. Ausblick	57
9. Anhang	62

# Editorial



## Francesco de Gara

Partner,  
Audit Financial Services



## Marcel Zünd

Partner,  
Leiter Strategy & Execution  
Financial Services



## Olaf Toepfer

Partner,  
Leiter Banking & Capital Markets



## Christine Mengers

Assistant Director,  
Banking & Capital Markets

Die Schweizer Banken dürfen erneut auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken, die Aussichten sind jedoch getrübt. Vor allem kurzfristig herrschen Unsicherheit und gemischte Gefühle. So ist Ertragswachstum zusehends erschwert sowohl durch Margendruck im Aktiv-, Passiv- und Anlagegeschäft als auch durch das Zinsniveau, welches sich auf absehbare Zeit nicht grundlegend ändern wird.

Gleichzeitig nimmt der Kosten- und Effizienzsteigerungsdruck zu – verstärkt durch die immer weiter voranschreitende Integration und Verankerung von KI, auch in der Gesellschaft und bei Schweizer Bankkunden. Der Strukturwandel schreitet auch im Banking immer schneller voran und KI hat sich bereits als Katalysator für diese rasante Entwicklung erwiesen.

Die gute Nachricht in diesem Umfeld zusehends komplexerer und unsicherer Rahmenbedingungen, an die es Strategien und Strukturen anzupassen gilt: Schweizer Banken sind gut positioniert, haben eine solide Kapital-, Kunden- und Geschäftsbasis und für die Zukunft sind durch das umsichtige Risikomanagement keine grösseren Kreditrisiken bzw. -ausfälle zu erwarten. Dies spiegelt sich auch im langfristig zuversichtlichen Sentiment der Schweizer Banken wider.

Zudem gehen aktuelle Wachstumsprognosen für die Schweiz nach wie vor von einem positiven, wenn auch über das vergangene Jahr hinweg wegen nachhaltiger Unsicherheit mehrfach nach unten korrigierten Wachstum aus.

Die entscheidende Frage in diesem Umfeld wird sein: Agieren oder reagieren? Wie wollen Schweizer Banken mit dieser Situation von zu einem grossen Teil extern getriebener Unsicherheit bei gleichzeitig immer schneller voranschreitender Komplexität umgehen? Sehen sie dieses neue Umfeld als Bedrohung, Herausforderung oder gar strategische Chance, sich und ihr Geschäftsmodell zukunftsrichtig weiterzuentwickeln?

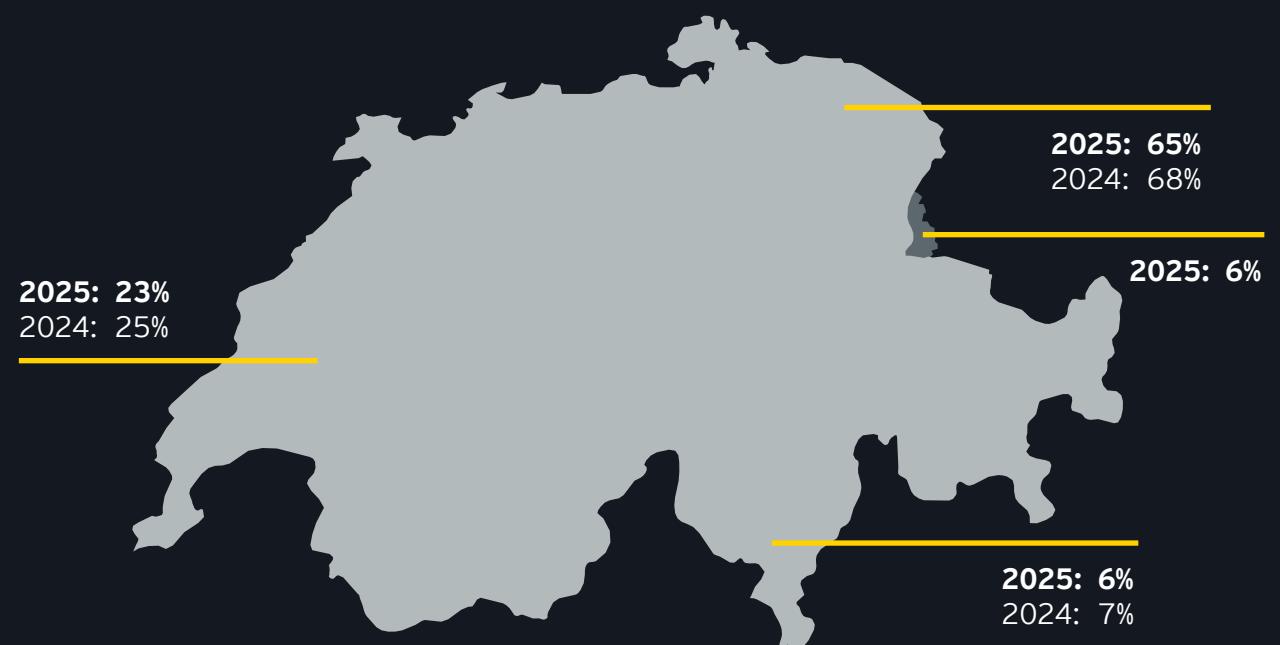
Der EY Bankenbarometer 2026 gibt Antworten auf diese und viele weitere Fragen und zeigt auf, wie Schweizer Banken (re)agieren können. Auch dieses Jahr haben wir dazu über 100 Institute in der Schweiz und Liechtenstein befragt und wünschen Ihnen eine gute Lektüre. Wir freuen uns auf angelegte Diskussionen.

Francesco de Gara, Marcel Zünd, Olaf Toepfer, Christine Mengers

# 1

## Design der Studie

- Befragung durch EY im November 2025
- Befragung von 100 Banken in der Schweiz<sup>1</sup> und Liechtenstein
- Sechzehnte Durchführung seit 2010



<sup>1</sup> Die Schweizer Einheit der UBS wurde befragt und ist in die Gesamtergebnisse eingeflossen, wird aber in den Auswertungen nach Bankentyp nicht in einer separaten Kategorie der Grossbanken berücksichtigt.

## Aufteilung des Befragungssamples

Banktyp	2025	2024
Privatbanken <sup>2</sup>	21%	35%
Auslandsbanken	36%	20%
Regionalbanken	29%	27%
Kantonalbanken	14%	18%

<sup>2</sup> Inklusive Vermögensverwaltungsbanken



# 2

## Kernaussagen



# 1

## Solides, aber rückläufiges operatives Ergebnis

46% der befragten Banken rechnen mit einem rückläufigen operativen Ergebnis für das Geschäftsjahr 2025 (Vorjahr: 39%).

Nach einigen Jahren mit starken Ergebnissen, begünstigt durch hohe Zinsen und gesunde Zinsmargen, zeigen sich die Banken für das abgelaufene Jahr 2025 weniger optimistisch. Zwar werden sie mehrheitlich weiterhin solide Ergebnisse ausweisen, jedoch unter dem Niveau der vergangenen zwei Jahre.

Insbesondere der Leitzinssatz, welcher im Laufe des Jahres auf null Prozent gesenkt wurde, und die flache Zinskurve trüben die Stimmung. Banken stehen nun erneut vor einem Umfeld mit niedrigen Margen, das sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft nur begrenzte Möglichkeiten zur Optimierung bietet. Kostendisziplin und Effizienzsteigerungen werden im kommenden Jahr, insbesondere durch den verstärkten Einsatz von künstlicher Intelligenz, zunehmend an Bedeutung gewinnen.

# 2

## Banken erwarten eine Stabilisierung der Zinsmargen, jedoch auf unvorteilhaftem Niveau

65% der Banken erwarten eine Stabilisierung oder sogar steigende Zinsmargen (Vorjahr: 26%).

Das Zinsgeschäft bleibt für viele Schweizer Banken der zentrale Ertragspfeiler. Mit sinkenden Leitzinsen sank die Zinsmarge der Banken kontinuierlich. Nun erwarten die Banken in den nächsten Jahren jedoch eine Stabilisierung der Zinsmarge, allerdings auf einem tiefen Niveau. Hintergrund hierfür ist das Erreichen des Nullzinsniveaus sowie die Erwartung, dass vorerst keine Negativzinsen eingeführt werden und die selektivere Kreditvergabe der Banken.

Diese Entwicklung unterstreicht einmal mehr die strategische Bedeutung einer breiten Ertragsdiversifikation. Indifferentes Geschäft, wie Anlageberatung, Vermögensverwaltung und Handel, gewinnt zunehmend an Gewicht und trägt spürbar zur Stabilisierung der Ertragslage bei. Somit müssen die Banken sich in einem erneuten Tiefzinsumfeld die Frage stellen, wo beziehungsweise wie sie künftig nachhaltig profitables Wachstum erzielen können.

# 3

## KMU-Finanzierungen weiterhin werthaltig – Kantonalbanken erwarten künftig erhöhte Kreditverluste

33% der befragten Banken erwarten in den nächsten ein bis zwei Jahren einen steigenden Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen für KMU-Kredite – dieser Wert ist unverändert gegenüber dem Vorjahr (Vorjahr: 33%).

Bemerkenswert ist, dass der Anteil der Banken, die einen Anstieg der Rückstellungen für Kreditverluste erwarten, unverändert auf dem Niveau des Vorjahrs und weiterhin unter dem langfristigen Durchschnitt liegt. Die unveränderte Erwartungshaltung überrascht und steht im Kontrast zu den aktuellen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen.

Das Bild zeigt sich jedoch differenzierter, wenn man nur die Antworten der Kantonalbanken berücksichtigt. Diese sind stärker in der KMU-Finanzierung exponiert und zeigen sich entsprechend pessimistischer. Die Mehrheit der Kantonalbanken erwartet, dass Kreditverluste im Zeitverlauf steigen werden. Dieser Ausblick entspricht den aktuellen Erwartungen angesichts der erhöhten wirtschaftlichen Unsicherheit durch anhaltende geopolitische Spannungen, unberechenbare US-Zollpolitik, schwächere makroökonomische Indikatoren und die Stärke des Schweizer Frankens, welcher die exportorientierten Sektoren zunehmend belastet.

# 4

## Steigende operative Kosten belasten den kommenden Erfolg am stärksten

57% der befragten Institute sehen in den nächsten ein bis zwei Jahren steigende Betriebskosten als grösste Belastung für ihren Erfolg (Vorjahr: keine Vergleichsdaten).

Technologie spielt im Bankensektor eine zentrale Rolle und stellt Banken vor Herausforderungen wie wachsende Kundenerwartungen, intensiveren Wettbewerb durch Fintechs sowie die Notwendigkeit, Kernsysteme zu modernisieren. Themen wie Cloud-Migration, Ausbau der Cybersecurity und Resilienz erhöhen den Druck zusätzlich. Die Erfüllung regulatorischen Anforderungen ist für alle Institute ebenfalls ein wichtiger Kostenfaktor.

Während hohe Technologieinvestitionen häufig nur schwer messbare Erträge bringen, eröffnen diese jedoch zugleich Chancen: Neue Technologien ermöglichen innovative Produkte, verbesserte Kundenerlebnisse und Effizienzgewinne. Insbesondere das Thema künstliche Intelligenz bietet enormes Potenzial, das Schweizer Banken gezielt nutzen müssen.

# 5

## Rascher Fortschritt bei KI-Einführung; volles Potenzial noch nicht ausgeschöpft

78% der Banken beschäftigen sich mit der Umsetzung von KI-Projekten (Vorjahr: 53%).

Künstliche Intelligenz ist inzwischen fest im Bankensektor etabliert und wird breit eingesetzt, wenn auch mit unterschiedlichem Reifegrad. Der aktuelle Fokus liegt vor allem auf Prozessautomatisierung und Compliance-Anwendungen, also genau den Bereichen, die auch das Management priorisiert. Interessanterweise haben KI-Anwendungen in der Kundenbetreuung und in der Anlageberatung zurzeit eine geringere Priorität. Banken agieren hier vorsichtig, insbesondere aufgrund von Datenschutz- und Sicherheitsbedenken. Zudem bestehen Zweifel hinsichtlich der Zukunft der persönlichen Beratung sowie der Korrektheit und Zuverlässigkeit von KI-gestützten Entscheidungen.

# 6

## Schweizer Banken konnten Neukunden gewinnen

67% der befragten Institute geben an, im vergangenen Jahr neue Kunden gewonnen zu haben (Vorjahr: keine Vergleichsdaten).

Schweizer Banken profitieren weiterhin vom Bevölkerungswachstum, der unsicheren globalen Lage und dem starken Schweizer Finanzplatz, der Sicherheit in unsicheren Zeiten bietet. Zudem erleichtern optimierte digitale Onboarding-Prozesse den Zugang zu Bankdienstleistungen, was die Kundenakquisition deutlich vereinfacht. Immer mehr Kunden nutzen mehrere Bankbeziehungen, da die digitale Kontoeröffnung heute schnell, bequem und ortsunabhängig möglich ist. Nur: Mehr Kunden führen nicht zu höheren Erträgen, wenn es nicht gelingt, die Kunden zu aktivieren.

# 7

## Nachhaltigkeit: Quo vadis?

86% der Banken gehen davon aus, dass die Kundennachfrage nach nachhaltigen Finanzprodukten mittel- bis langfristig gleich bleiben oder abnehmen wird (Vorjahr: keine Vergleichsdaten).

ESG und nachhaltige Geldanlagen haben 2025 spürbar an Dynamik verloren und es zeigt sich, dass das tatsächliche Interesse vieler Kunden geringer ausfällt als ursprünglich erwartet. Nachhaltige Finanzprodukte bleiben ein legitimer, aber eher Nischenbereich, der hauptsächlich für institutionelle Investoren oder vermögende Privatkunden relevant ist. Die regulatorischen Anforderungen und die Kosten der Datenerhebung und Berichterstattung stehen für viele Banken in keinem Verhältnis zu den erzielbaren Renditen. Vor diesem Hintergrund hat das Thema insgesamt an strategischer Bedeutung eingebüßt.

## Von Reaktion zu Aktion

94% der Banken erwarten langfristig eine Zunahme des operativen Ergebnisses (Vorjahr: 85%)

Angesichts schrumpfender Margen, steigender Betriebskosten und des rasanten technologischen Wandels stehen Schweizer Banken an einem Wendepunkt. Um langfristigen Erfolg zu sichern, müssen sie die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft reduzieren und die Diversifizierung ihrer Erträge durch den Ausbau gebührenbasierter Dienstleistungen vorantreiben. Strategische Investitionen in Technologie – insbesondere in KI – sollten nicht nur als Kostenfaktor betrachtet werden, sondern als Katalysator für Effizienzsteigerungen und als Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu erschliessen.

Trotz dieser Herausforderungen zeigt sich der Schweizer Bankensektor langfristig zuversichtlich. Die Mehrheit der Institute rechnet langfristig mit einer Verbesserung des operativen Ergebnisses. Dieser Optimismus mag zunächst überraschen, verweist jedoch auf das bestehende Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Widerstandsfähigkeit der Schweizer Bankenbranche, insbesondere während Phasen von Unsicherheit und Volatilität.

Wo befinden sich die Banken? Agieren sie nach einer bewährten Strategie oder reagieren sie auf all diese Herausforderungen und überdenken einige Annahmen? In unserem Ausblick (Seite 57) finden Sie weiterführende Ausführungen und Hypothesen, die als Grundlage für strategische Überlegungen dienen können.

# 3

## Marktumfeld der Banken

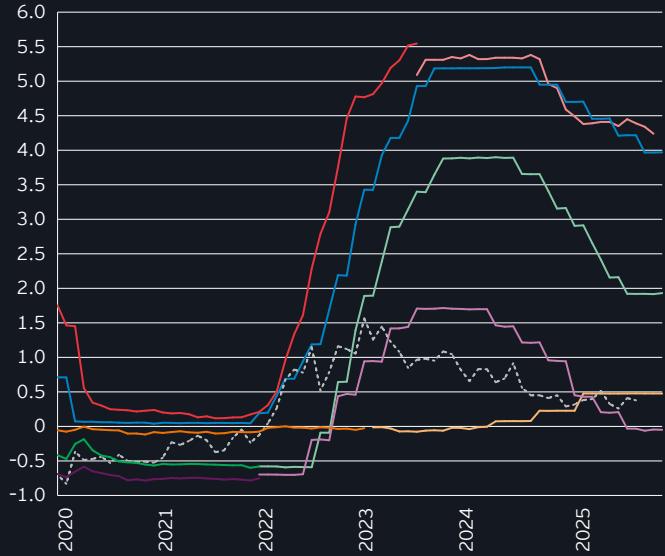


# Anhaltende Resilienz trotz eines schwieriger werdenden Umfelds

## Zinsen

in Prozent

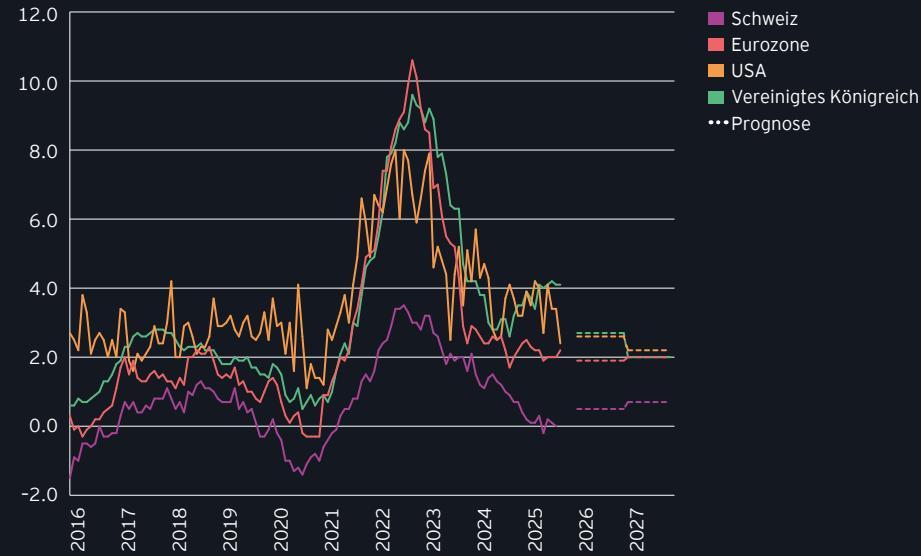
Quelle: SNB



## Inflationsentwicklung

in Prozent

Quellen: BfS, EZB, St. Louis FED, UK ONS



Nach einer Phase restriktiver Geldpolitik in den Jahren 2022-2023 wurde die Entwicklung zu tieferen Zinsen aus dem Jahr 2024 im Jahr 2025 durch die Schweizerische Nationalbank (SNB) fortgesetzt. Seit Mitte 2025 liegt der Leitzins bei 0% und verharrt seither auf diesem Niveau. Die weiteren Zinssenkungen der SNB in der ersten Jahreshälfte erfolgten vor dem Hintergrund rückläufiger, teils negativer Inflation sowie der Sorge vor einer konjunkturellen Abschwächung. Gleichzeitig bewährte sich der Schweizer Franken in einem unsicheren Umfeld als sicherer Hafen, was, trotz Nullzinsen, zu einer weiteren Aufwertung führte.

Die SNB steht im internationalen Marktumfeld mit ihren Zinssenkungen nicht alleine da. Die grösseren Zentralbanken der Welt haben ebenfalls im Jahr 2024 begonnen, ihre Zinsen zu senken, und haben dies im Jahr 2025 fortgesetzt. Gemeinsames Ziel war es insbesondere, die ins Stocken geratene Konjunktur zu stützen. Da die Inflation in vielen Ländern weiterhin über dem Zielband liegt, müssen die Zentralbanken einen Balanceakt zwischen Preisstabilität und Wachstum vollziehen; die Kerninflation<sup>3</sup> ist in verschiedenen Wirtschaftsregionen, wie den USA und der EU, weiterhin höher als die angestrebte Gesamtsteuerung. Die Zinssenkungen führten bislang – mit Ausnahme von Grossbritannien – nicht

zu einem erneuten Inflationsanstieg. Die jüngsten US-Importzölle spiegeln sich noch nicht klar in der US-Inflation wider.

In der geldpolitischen Lagebeurteilung der SNB sind weitere Zinssenkungen aktuell nicht vorgesehen. Die Geldpolitik gilt bereits als expansiv und stimulierend. Die Inflationsprognose bewegt sich im Zielband von 0% bis 2%, die BIP-Wachstumsprognose liegt bei 1% bis 1.5% für 2025 und nur rund 1% für 2026. Damit spricht vieles für ein Verharren auf dem aktuellen Nullzinsniveau. Interventionen am Devisenmarkt bleiben jedoch möglich, sollte sich der Schweizer Franken weiter aufwerten.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Die Kerninflation gibt an, wie sich Verbraucherpreise verändern, wenn bestimmte Güter mit starken Schwankungen nicht berücksichtigt werden. Ein Beispiel davon ist der Energiepreis (Heizöl, Benzin, Gas, Strom etc.). Per Ende September 2025 lag die Kerninflation in der Schweiz bei rund 0.7% (Quelle: SNB).

<sup>4</sup> Quelle: SNB; Geldpolitische Lagebeurteilung September 2025: Zusammenfassung der Diskussionen

## CHF-Wechselkurse

Quelle: SNB



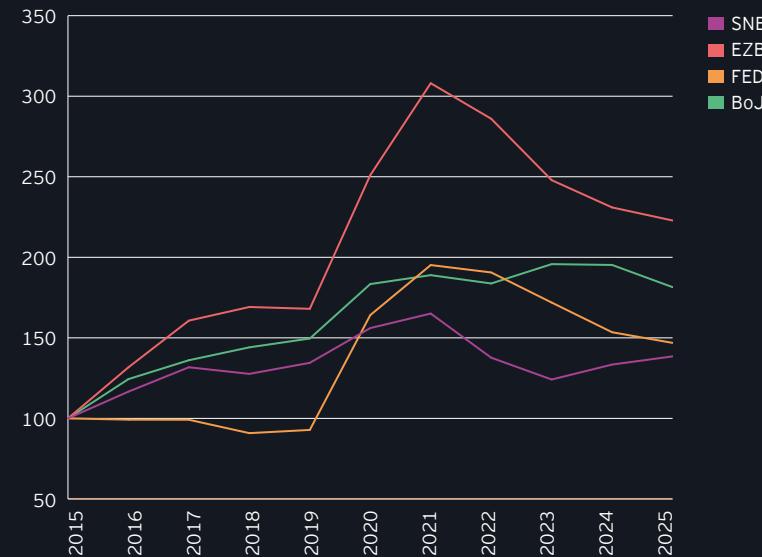
In den vergangenen 15 Jahren hat sich der Schweizer Franken gegenüber den wichtigsten Weltwährungen kontinuierlich aufgewertet. Hauptgründe sind seine Rolle als «sicherer Hafen» in Zeiten globaler Unsicherheit sowie die traditionell niedrige Inflation und die politische und regulatorische Stabilität der Schweiz. Diese Faktoren führten zu dauerhaft tieferen Zinsen im Vergleich zum Ausland. Bei gleichzeitiger Reduktion der ausländischen Leitzinsen gewinnt der Schweizer Franken aufgrund tieferer Zinsdifferenz relativ zu anderen Währungen weiter an Attraktivität.<sup>5</sup>

Für Konsumenten bedeutet ein starker Franken günstigere Importpreise; für die exportorientierte Schweizer Wirtschaft hingegen birgt er offensichtliche Nachteile: Produkte aus der Schweiz verteuern sich im internationalen Wettbewerb, was die Absatzchancen mindert. Die SNB hat dieser Entwicklung wiederholt entgegengewirkt – durch Zinssenkungen und Interventionen am Devisenmarkt. Seit 2024 greift sie erneut verstärkt ein, was sich in einer wachsenden Bilanzsumme niederschlägt.

## Zentralbankenbilanzen

Indexiert, 1.1.2015 = 100

Quellen: SNB, EZB, St. Louis FED, BoJ

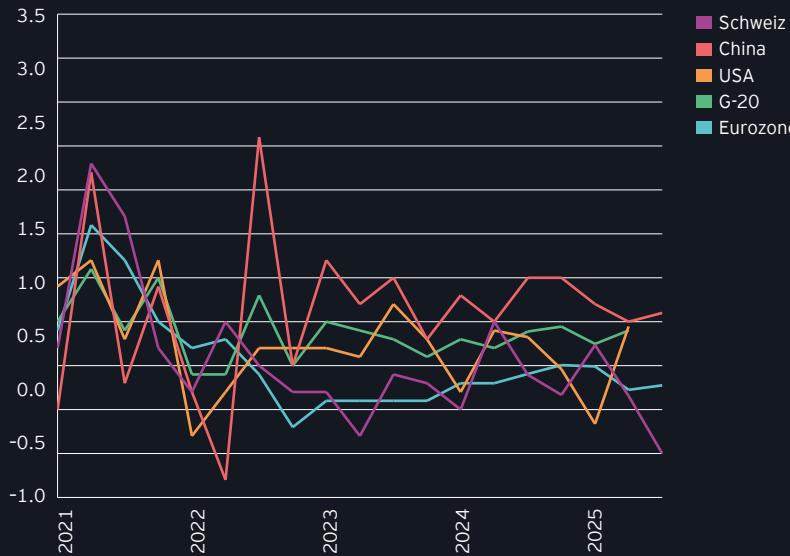


Im April 2025 kam es zu einer besonders starken Aufwertung des Franken gegenüber dem US-Dollar. Auslöser war die Ankündigung neuer US-Zölle auf zahlreiche Produkte sowie die Erwartung weiterer Zinssenkungen durch die US-Notenbank. Die tatsächliche Einführung der Zölle im August 2025, die anhaltende politische Unsicherheit sowie das ungebremste Schuldenwachstum in den USA verstärkten die Abwertung des US-Dollar zusätzlich.

5 Quelle: SNB; Was bestimmt den Frankenkurs?

## Bruttoinlandprodukt

Veränderungen gegenüber Vorquartal in Prozent Quelle: OECD



Tiefere Zinsen wirken grundsätzlich stimulierend für die Wirtschaft eines Landes und deren Wertschöpfung. So legte das Bruttoinlandprodukt der Schweiz im ersten Halbjahr 2025 um 0.9% zu, in der EU um 0.7%, in den USA um 0.8%, in China um 2.2% und in den G-20 Staaten um 1.7%.<sup>6</sup> Dennoch steht der wirtschaftliche Ausblick aufgrund der aktuellen geopolitischen Instabilität und der anhaltenden makroökonomischen Unsicherheit unter Druck. Hinzu kommen die von den USA eingeführten Zölle, die den globalen Handel in Teilen bremsen und umstrukturieren. Diese Faktoren drücken zunehmend auf die Konsumentenstimmung und Wachstumsprognosen.

Die US-Zölle treffen die Schweizer Wirtschaft besonders hart. Als Exportnation ist die Schweiz stark abhängig vom internationalen Handel und freien Marktzugang. Die für die Schweiz geltenden Zusatzzölle sind im historischen und internationalen Vergleich aussergewöhnlich hoch. Zwischen August und November 2025 galt für die Schweiz ein Zusatzzollsatz von 39%, während die EU und Japan einen Zollsatz von 15% vereinbaren konnten. Zwar gibt es Ausnahmen bei für die Schweiz wichtige Produkte wie Pharmazeutika, doch sektorelle Zölle – etwa auf Stahl und Aluminium (+50%) – verschärfen die Lage zusätzlich. Rund 19% aller Schweizer Exporte gehen in die USA, wobei etwa 42% dieser Produkte von den neuen Zöllen betroffen sind.<sup>7</sup> Damit verliert nahezu die Hälfte der für den US-Markt bestimmten Schweizer Exportgüter erheblich an Wettbewerbsfähigkeit. Die USA sind nach

## Effektiver Zollsatz für Importe in die USA

in Prozent Quelle: SNB Publikation zur aktuellen Wirtschaftslage und Geldpolitik vom 22.11.2025



der EU das wichtigste Exportziel der Schweiz, was die wirtschaftliche Tragweite dieser Entwicklung zusätzlich unterstreicht. In Kombination mit der Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Franken verteuern sich Schweizer Produkte in den USA um bis zu 50% gegenüber Jahresbeginn.

Mitte November 2025 konnten sich die USA und die Schweiz auf einem Zollsatz von 15% einigen. Im Gegenzug für die Zollsatzreduktion muss die Schweiz Einfuhrzölle für US-Produkte reduzieren. Außerdem planen Schweizer Unternehmen, bis Ende 2028 CHF 200 Mrd. in den USA zu investieren.<sup>8</sup> Mit den tieferen Zöllen ist die Schweizer Exportwirtschaft wieder konkurrenzfähig. Dennoch sind sie historisch gesehen immer noch deutlich höher. Unternehmen müssen zudem aufgrund der wandelnden Handelsbeziehungen ihre Strategien anpassen, was wiederum zu einem Anstieg von Auslandsinvestitionen führen kann.

<sup>6</sup> Quelle: OECD; reale Wachstumszahlen

<sup>7</sup> Quelle: SRF Artikel vom 08.08.2025; Die Exporte der Schweiz in die USA in Grafiken

<sup>8</sup> Quelle: Der Schweizerische Bundesrat; Absichtserklärung Schweiz-USA zu US-Zusatzzöllen

## Börsen

Indexiert, 1.1.2020 = 100

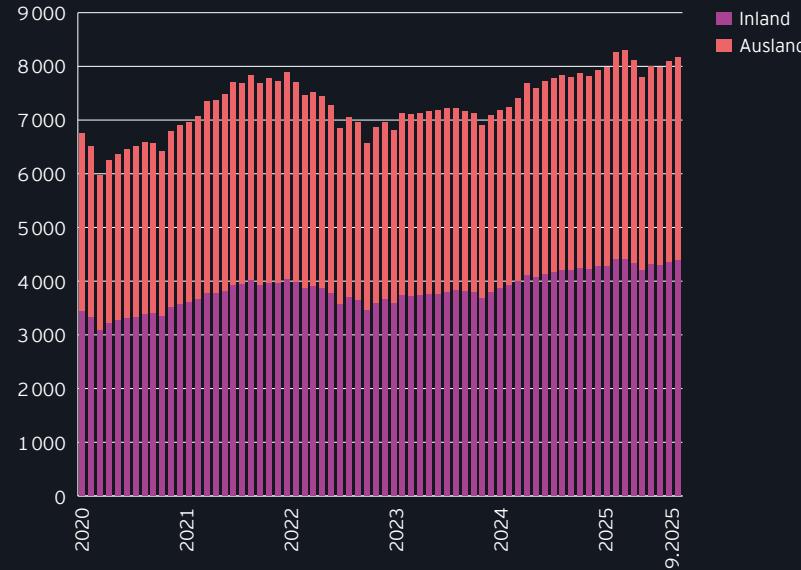
Quelle: MSCI



## Wertschriftenbestände in Kundendepots

in CHF Mrd.

Quelle: SNB



Die getrübten globalen Wirtschaftsaussichten aufgrund von Zöllen und geopolitischen Unsicherheiten spiegeln sich in kurzfristigen Schwankungen der Börsenkurse. Nach einem ersten Schock infolge der Ankündigung der Zölle im April 2025 erholten sich die Märkte und erreichten gegen Jahresende Rekordbewertungen. Die Kombination aus sinkenden Zinssätzen, einem angekündigten Deregulierungstrend in den USA, robusten Unternehmensgewinnen und der Erwartungshaltung an eine bedeutende Produktivitätssteigerung durch KI – vor dem Hintergrund aktueller stabiler makroökonomischer Indikatoren – trieb die globalen Märkte zu ihrer starken Performance im Jahr 2025 an. Ausschlaggebend für den Erfolg der Märkte sowie das aktuelle BIP-Wachstum in den USA sind insbesondere Technologieunternehmen, welche hunderte von Milliarden US-Dollar in die KI investierten, immer mehr auch über die Aufnahme von Fremdkapital. Dies zeigt sich auch an der Seitwärtsbewegung des SMI, welcher keine Technologieunternehmen beinhaltet und von der KI-Euphorie nicht profitiert.

Für Schweizer Banken bedeuten steigende Börsenkurse jedoch nicht automatisch höhere Wertschriftenbestände und damit steigende Kommissionserträge. Laut den Daten der SNB erhöhten sich die Wertschriftenbestände in Kundendepots bis Ende September 2025 lediglich um 3.1% resp. CHF 250 Milliarden. Der Zuwachs von inländischen Kunden lag mit 3.3% etwas höher als bei ausländischen Kunden (3.0%). Gründe für die vergleichsweise geringe Steigerung sind Fremdwährungseffekte:

Viele Wertschriften sind in ausländischen Währungen denominiert, die unter der Aufwertung und Rechnung in Schweizer Franken an Wert verloren haben. Tatsächlich haben zahlreiche Banken über erfreuliche Nettoneugeldzuflüsse berichtet, was die grundsätzliche Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz unterstreicht. Im internationalen Vergleich verliert der Schweizer Finanzplatz jedoch an relativer Attraktivität. Das Wachstum im grenzüberschreitenden Geschäft bleibt hinter dem Tempo anderer Finanzzentren wie Hongkong, Singapur oder der Vereinigten Arabischen Emirate zurück. Prognosen zufolge wird Hongkong den Schweizer Finanzplatz bis 2029 als führendes Zentrum für grenzüberschreitende Vermögensverwaltung ablösen.<sup>9</sup> Man kann annehmen, dass die jüngsten Entwicklungen rund um die Credit Suisse, die darauf folgenden Diskussionen über Abschreibungen von AT1-Anleihen sowie die debattierten Implikationen der «Too-big-to-fail»-Regulierungsvorschläge und die langwierigen Tarifverhandlungen mit der US-Regierung den Ruf des stabilen Finanzplatzes Schweiz beeinträchtigt haben.

<sup>9</sup> Quelle: Boston Consulting Group; Global Wealth Report 2025

## Kreditvolumen Schweizer Banken

in CHF Mrd.

Quelle: SNB



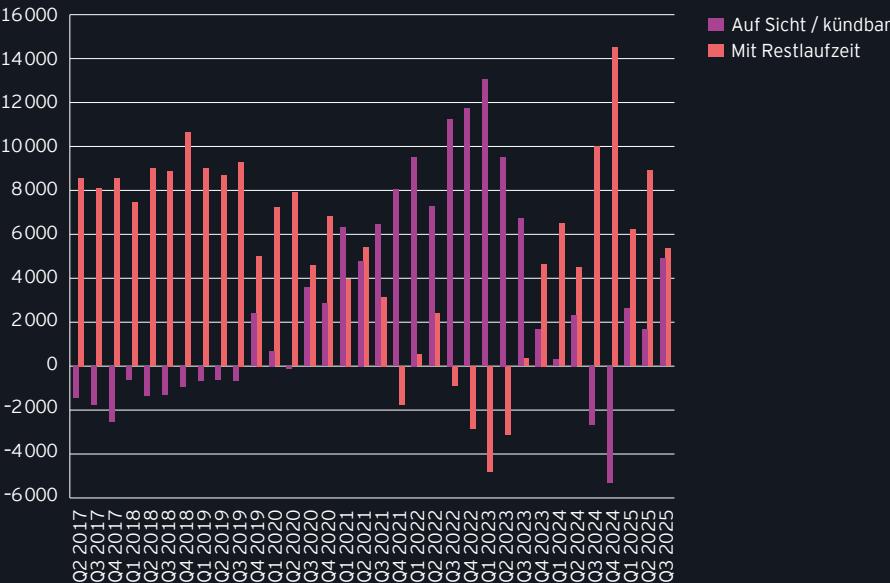
Die Nachfrage nach Krediten ist in den ersten neun Monaten des Jahres trotz tiefen Zinsen nicht merklich angestiegen. Die weltweiten Handelszölle und andere Unsicherheiten dämpfen die Investitionstätigkeit und hemmen die Kreditnachfrage. Dennoch konnten die Schweizer Banken ihr Kreditportfolio um 1.5% bzw. CHF 23 Mrd. ausbauen. Dabei zeigt sich ein Unterschied zwischen den Hypothekarkrediten und den übrigen Krediten. Das Hypothekarkreditvolumen stieg um 2.5% bzw. CHF 30 Mrd., getrieben durch ein tieferes Zinsniveau, eine wachsende Wohnbevölkerung<sup>10</sup> und die anhaltende Nachfrage nach Wohnraum trotz steigender Baukosten und Immobilienpreise. Im Gegensatz dazu verzeichneten übrige Kredite (besicherte und unbesicherte) einen Rückgang von 2.0% bzw. CHF 7 Mrd. Dabei sind besicherte Kredite um 1.4% bzw. CHF 3 Mrd. leicht gestiegen, jedoch unbesicherte Kredite um 5.8% bzw. CHF 10 Mrd. gesunken.

Am 28. September 2025 hat die Schweizer Stimmbevölkerung die Abschaffung des Eigenmietwerts beschlossen. Die Umsetzung erfolgt frühestens per 1. Januar 2028. Mit der Reform entfällt die Besteuerung des Eigenmietwerts, gleichzeitig werden Schuldzinsen und Unterhaltskosten teilweise nicht mehr steuerlich abzugsfähig sein. Der Wegfall der Abzugsmöglichkeiten erhöht den finanziellen Anreiz zur Rückführung von Hypothekarschulden, insbesondere in einem Umfeld steigender Zinsen und begrenzter Renditealternativen an den Kapitalmärkten. Mittel- bis längerfristig könnte dies potenziell

## Bestandsänderung Hypotheken nach Fälligkeit

in CHF Mio.

Quelle: SNB



zu einer Reduktion des Kreditvolumens führen, da Kunden ihre Verschuldung aktiv abbauen. Die Expertenmeinungen sind sich allerdings uneinig, ob dieser Trend tatsächlich einschlagen wird. Eine tiefere Verschuldung und bessere Belehnung würde sich positiv auf das Kreditrisiko auswirken. Vor Inkrafttreten könnte dafür die Nachfrage nach Sanierungen auch noch einmal zunehmen, und somit auch die Nachfrage nach Hypothekarkrediterhöhungen, da diese Kosten aktuell noch steuerlich geltend gemacht werden können.

Der Trend zu Kreditverträgen mit Restlaufzeiten setzt sich im aktuellen Tiefzinsumfeld fort. Viele Kunden wollen sich die günstigen Konditionen sichern und damit Planungssicherheit gewinnen. Hinzu kommt die Einschätzung der SNB, dass die Inflation in den kommenden Jahren wieder ansteigen könnte – was eine Rückkehr zu Negativzinsen bei moderatem Wirtschaftswachstum vorerst unwahrscheinlich macht.

# 4

## Operative Geschäftsentwicklung

“

Trotz geopolitischer Unsicherheiten, Zinssenkungen und Belastungen durch US-Zölle zeigen sich die Schweizer Banken widerstandsfähig. Kurzfristig erwarten viele Institute rückläufige Ergebnisse, doch langfristig bleibt die Branche zuversichtlich und setzt auf die Stärke des Schweizer Finanzplatzes.

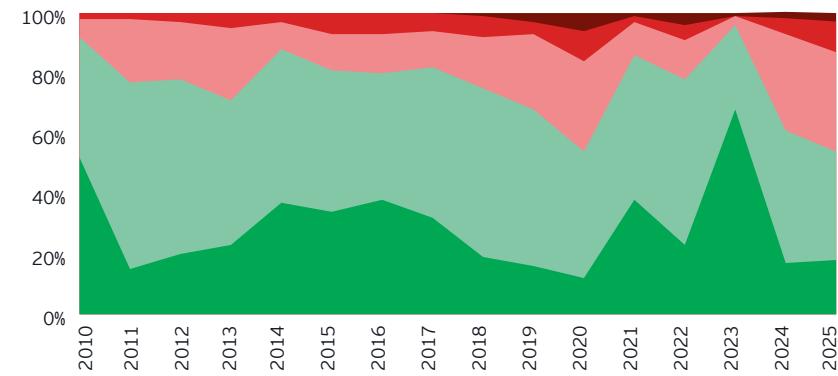
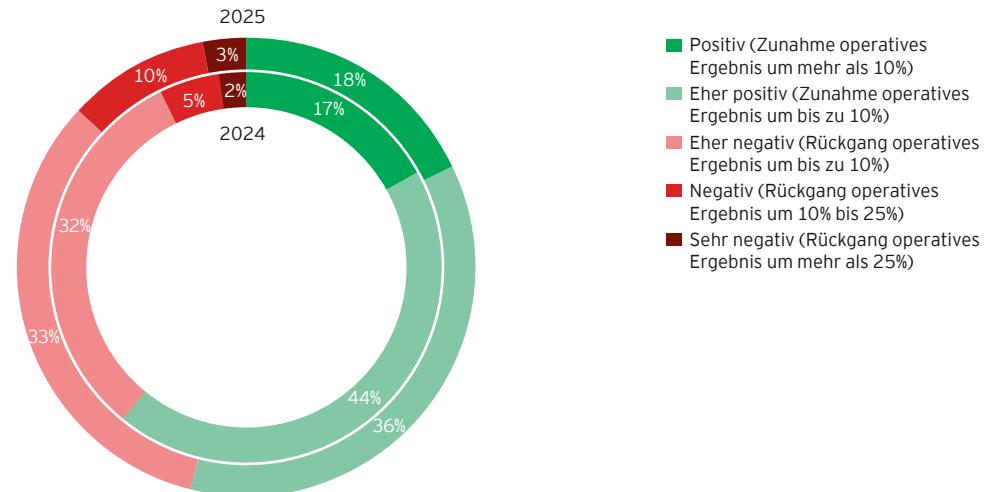
**Francesco de Gara**

Partner, Audit Financial Services



## Aktuelles Ergebnis unter Druck ...

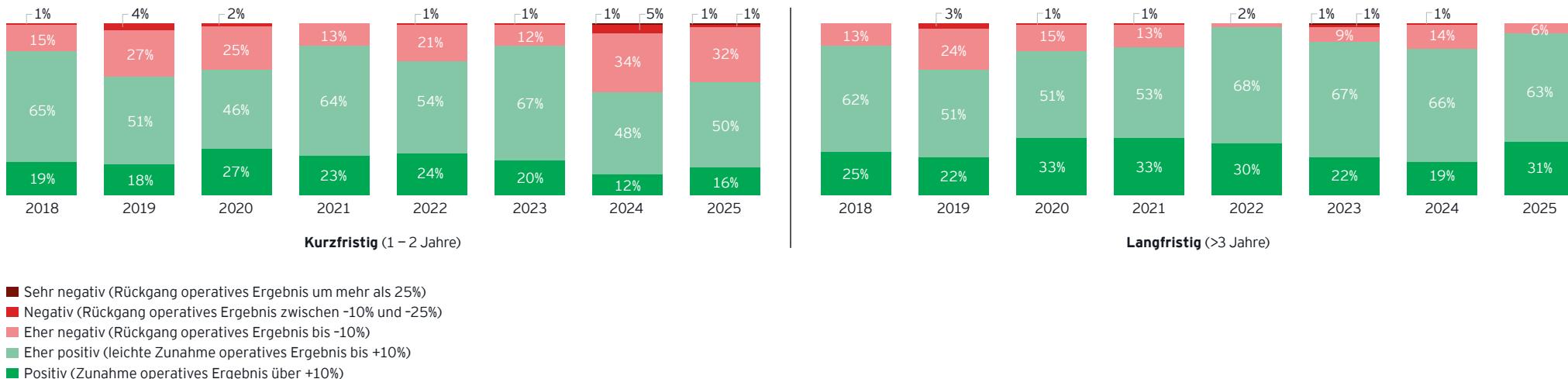
«Wie bewerten Sie die aktuelle operative Geschäftsentwicklung Ihres Instituts (vergangene 6 bis 12 Monate)?»



- Nach dem Ausnahmejahr 2023 hat die Zinswende 2024 die Bewertung des operativen Ergebnisses deutlich gedämpft – und 2025 setzt sich dieser Trend fort. 46% der befragten Banken rechnen mit einem rückläufigen operativen Ergebnis für das laufende Geschäftsjahr (2024: 39%). Damit erreicht die Stimmung einen Wert, der zuletzt während der Corona-Pandemie 2020 zu beobachten war, und zwar den tiefsten in den vergangenen 15 Jahren.
- Der Kontext ist jedoch entscheidend. Trotz des Rückgangs bleibt die Lage weniger kritisch, als die Zahl vermuten lässt. Die Vergleichsbasis ist immer noch ein aussergewöhnlich starkes Vorjahr. Viele Institute dürften auch 2025 solide Ergebnisse erzielen, wenngleich die Rekordwerte von 2023 vorerst einmalig bleiben und sich wieder eine Normalisierung einstellt. Die Branche muss sich im tieferen Zinsumfeld auf geringere Margen einstellen.
- Es zeigen sich wie im Vorjahr Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen. Regional- und Kantonalbanken, die in einem höheren Zinsumfeld Rekordergebnisse erzielten, spüren die Zinssenkungen stärker: 59% bzw. 60% der befragten Institute erwarten sinkende operative Ergebnisse. Privatbanken und Auslandsbanken sind deutlich weniger pessimistisch mit je 36% negativen Erwartungen. Diese können sich dank einer bisher robusten Börsenentwicklung und Nettoneugeldzuflüssen über stabile Kommissionserträge freuen.

## ... die Aussichten verbessern sich jedoch.

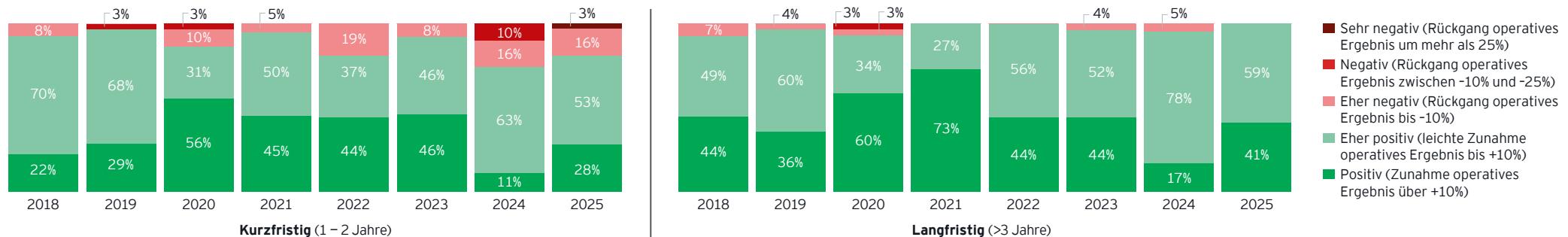
«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach das operative Geschäft Ihres Instituts entwickeln?»



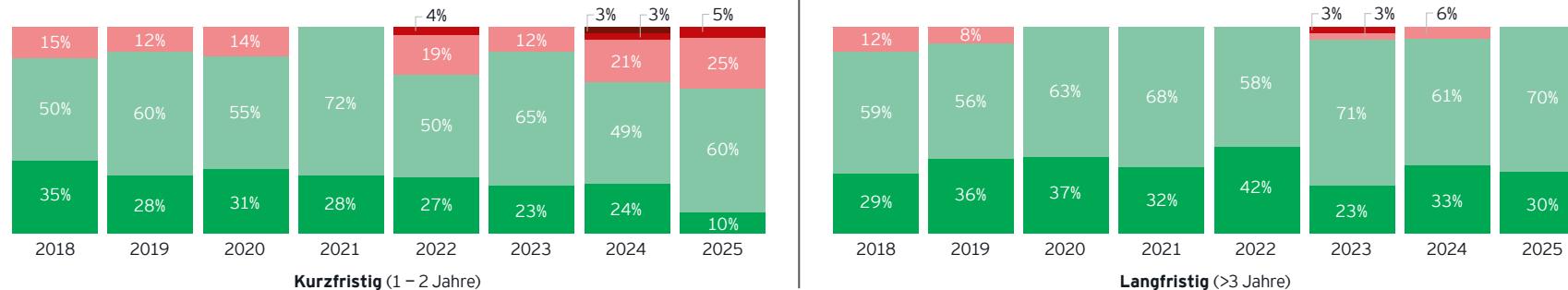
- Schweizer Banken bleiben vorerst zurückhaltend. Aktuell erwarten 34% der Institute rückläufige operative Ergebnisse in den kommenden ein bis zwei Jahren. Im Vergleich zum Vorjahr ist das ein Rückgang um sechs Prozentpunkte, was auf eine leichte Stimmungsaufhellung hindeutet.
- Die langfristigen Erwartungen sind weiterhin positiv: 94% der Institute rechnen über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren mit steigenden operativen Ergebnissen. Das ist ein Plus von neun Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Bemerkenswert ist, dass nur 6% der Schweizer Banken sich derzeit auf lange Frist negativ eingestellt zeigen.
- Die Banken vertrauen auf die Wertschöpfungskraft ihres Geschäftsmodells. Die Schweiz gilt weiterhin als sicherer Hafen in Zeiten geopolitischer und handelspolitischer Unsicherheiten. Die Stärke des Schweizer Frankens verleiht Sicherheit. Zudem setzen die Institute auf die Resilienz des Immobiliensektors und der Schweizer Unternehmen – trotz Herausforderungen wie Währungseffekten und US-Zöllen (vgl. Seite 21ff).
- Schweizer Banken investieren in die Entwicklung ihrer Geschäftsfelder über das Finanzierungsgeschäft hinaus, um sich gegen Margendruck im klassischen Zinsgeschäft abzusichern. Kommissionsgeschäfte wie die Vermögensverwaltung, digitale Anlagen und Plattformen sowie Beratung für internationale Investoren gewinnen an Bedeutung. Diese strategische Diversifizierung soll die Widerstandsfähigkeit der Institute stärken und eröffnet in der Erwartung neue Wachstumschancen in einem dynamischen Marktumfeld.

# Retailbanken nach wie vor stärker betroffen

## Auslandsbanken

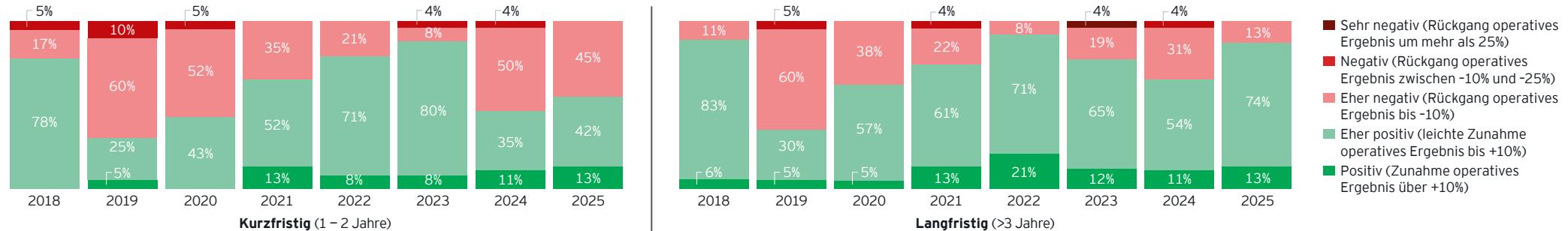


## Privatbanken

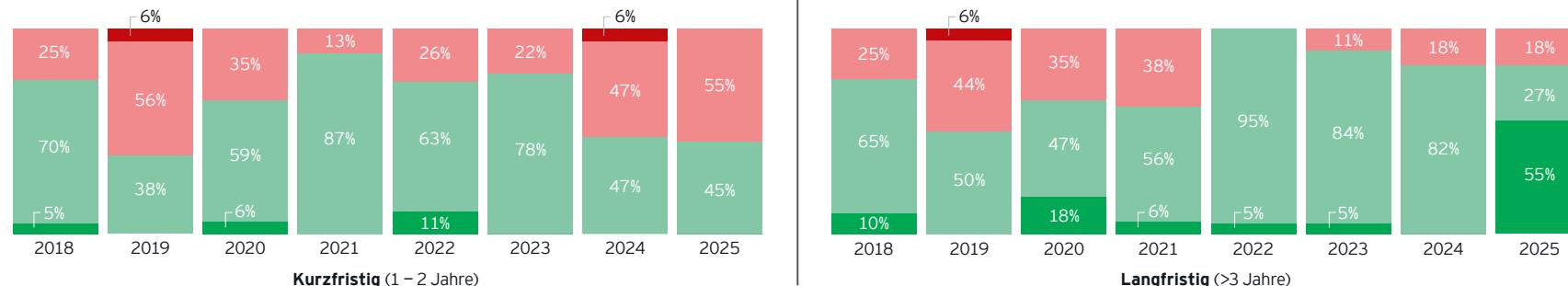


- Die Analyse zeigt: Privatbanken und Auslandsbanken, die stark im Vermögensverwaltungsgeschäft tätig sind, blicken deutlich optimistischer in die Zukunft als Regional- und Kantonallbanken. Alle befragten Privat- und Auslandsbanken erwarten langfristig steigende operative Ergebnisse.
- Kurzfristig sieht die Situation etwas differenzierter aus. Privatbanken rechnen mehrheitlich mit wachsenden operativen Ergebnissen, doch die kurzfristige Stimmung hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht getrübt. Grund dafür sind zunehmender Konsolidierungsdruck und steigende Kosten durch regulatorische Anforderungen, die insbesondere für kleinere Häuser ins Gewicht fallen.
- Auslandsbanken zeigen sich sowohl kurz- als auch langfristig zuversichtlicher als im Vorjahr und liegen auch im Vergleich zu Privatbanken vorn. Ihr Vorteil: ein breiteres Produktangebot und die Rolle als Partner für Schweizer Firmenkunden, die ihre Bankbeziehungen diversifizieren wollen. Diese Position eröffnet zusätzliche Ertragsquellen und stärkt die Widerstandsfähigkeit.
- Das sinkende Zinsniveau hat die Erwartungen an die Zukunft der Retailbanken und Kantonallbanken getrübt. Insbesondere kurzfristig wurden die Zukunftsaussichten gedämpft. Rund die Hälfte der Institute rechnet mit weiteren rückläufigen operativen Ergebnissen, wobei die Retailbanken etwas zuversichtlicher sind als die Kantonallbanken.
- Die aktuelle wirtschaftliche Lage in der Schweiz mit niedriger Inflation und moderatem Wirtschaftswachstum lässt keine kurzfristigen Zinserhöhungen erwarten. Vielmehr ist weiterhin mit einer flachen Zinskurve zu rechnen (siehe hierzu auch Seite 20). Positiv wirken die bislang niedrigen Kreditausfallraten (siehe hierzu auch Seite 21) sowie die steigende Nachfrage nach Hypothekarkrediten dank attraktiver Konditionen für Kreditnehmer. Auch im KMU-Kreditgeschäft erwarten die Banken trotz geopolitischer Unsicherheiten und Zöllen keinen erhöhten Risikovorsorgebedarf (siehe hierzu auch Seite 21), wobei die Nachfrage nach Firmenkrediten aufgrund der aktuellen Unsicherheit zurückgegangen ist.

## Regionalbanken



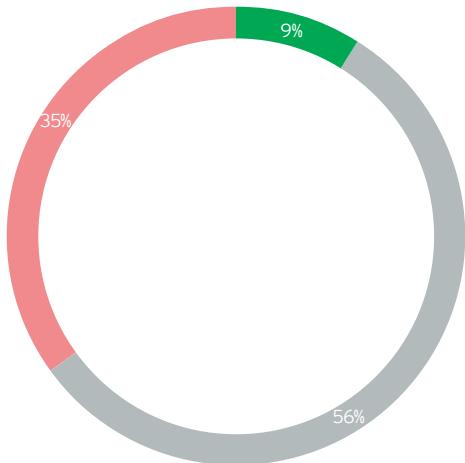
## Kantonalbanken



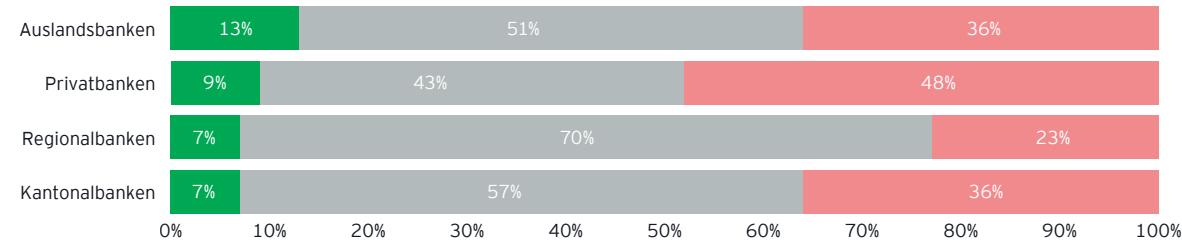
- Langfristig bleiben beide Bankengruppen optimistisch. 82% der Kantonalbanken und 87% der Regionalbanken erwarten eine Ertragssteigerung. Kantonalbanken sind dabei nochmals deutlich zuversichtlicher: 55% rechnen mit einem Wachstum von über 10%, bei Regionalbanken sind es lediglich 13%. Gründe für den Optimismus der Kantonalbanken sind ihre Diversifizierung, die Positionierung als KMU-Banken sowie Größenvorteile, die helfen, regulatorische Kosten zu tragen. Zudem profitierten sie je nach Kanton, stärker von der Übernahme der Credit Suisse und konnten Marktanteile im Privat- und Firmenkundengeschäft hinzugewinnen.

## Zinsmargen weniger unter Druck – Stabilisierung nach erster Korrektur

«Vor dem Hintergrund zukünftiger Leitzinsentwicklungen sowie der Entwicklung im Fristentransformationsgeschäft, welche Erwartungen haben Sie in Bezug auf die Zinsmarge Ihres Instituts über die kommenden 1 bis 2 Jahre?»



- Zinsmarge kann gesteigert werden
- Zinsmarge kann in etwa auf dem aktuellen Niveau gehalten werden
- Zinsmarge fällt weiter zurück



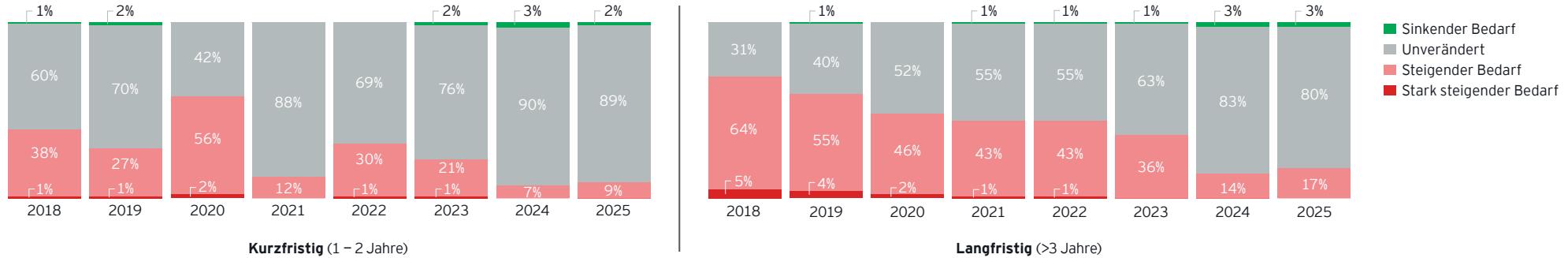
- Im Geschäftsjahr 2024 konnten die Schweizer Banken nicht mehr von steigenden Zinsmargen profitieren. Die Nettozinsmarge der inländorientierten Institute sank um acht Basispunkte auf 1.02%.<sup>11</sup> Hauptursachen waren das gesunkene Zinsniveau und die inverse Zinskurve. Für 2025 ist ein weiterer Rückgang wahrscheinlich, da die SNB die Zinsen erneut gesenkt hat.
- Nach dieser ersten Korrektur zeigt sich jedoch eine Erwartungshaltung für eine Stabilisierung: Eine knappe Mehrheit der Banken geht davon aus, die aktuelle Zinsmarge in den nächsten ein bis zwei Jahren halten zu können. Verglichen mit der letztjährigen Befragung (74% im Vorjahr) erwarten deutlich weniger Institute eine weitere Verschlechterung der Marge.

- Diese Einschätzung stützt sich einerseits auf die Erwartung eines stabilen Zinsniveaus und andererseits auf eine zunehmende selektive Kreditvergabe mit einer stärkeren Einschränkung von Sonderkonditionen – dies auch vor dem Hintergrund der Bilanzstruktur als limitierendem Faktor. Eigenkapitalanforderungen, fehlende Kundeneinlagen und steigende Refinanzierungskosten schränken die Ausweitung des Kreditvolumens ein.

<sup>11</sup> Quelle: SNB; Bericht zur Finanzstabilität 2025, Seite 19

# Immobilienmarkt stützt Kreditqualität – kaum Bedarf für höhere Risikovorsorge

«Wie hoch schätzen Sie den aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarf (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für Wohnbaufinanzierung ein?»



- Die Schweizer Banken rechnen weiterhin mit sehr niedrigen Ausfallraten im Kreditgeschäft für Wohnbaufinanzierungen. Zwar hat sich der Anteil der Institute, die einen steigenden Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen sehen, gegenüber dem Vorjahr leicht erhöht, er bleibt aber auf einem historisch tiefen Niveau.
- Treiber für den unverändert geringen Risikovorsorgebedarf dürften die durch die Zinssenkungen gestiegenen Immobilienpreise<sup>12</sup> sein sowie die anhaltende Wohnungsknappheit in Agglomerationen. Zusätzlich hat die Schweizer Stimmbevölkerung am 28. September 2025 die Abschaffung des Eigenmietwertes beschlossen. Dies entlastet im aktuellen Zinsumfeld viele selbstnutzende Wohneigentümer und dürfte die Immobilienpreise moderat stützen. Diese Annahme ist jedoch umstritten, da Immobilienpreise insbesondere über die Nachfrage getrieben werden.
- Langfristig zeigt sich ein ähnliches Bild: Nur rund 17% der befragten Schweizer Banken erwarten einen steigenden Risikovorsorgebedarf für Wohnbaufinanzierungen. Hier schlägt wohl die strukturelle Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem Schweizer Immobilienmarkt weiterhin durch sowie die Erwartung, dass das Zinsniveau in den kommenden Jahren nicht ansteigen wird.
- Dies lässt sich unter anderem aus der Leerwohnungsziffer ableiten. Die Leerwohnungsziffer sank 2025 weiter von 1.08% auf 1.00%.<sup>13</sup> Gleichzeitig ging die Bautätigkeit um 13% zurück.<sup>14</sup> Mitte 2025 standen rund 48500 Wohnungen leer, während die Nettozuwanderung bei 70000 Personen lag.<sup>15</sup> Dieses Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage sowie das attraktive Zinsumfeld machen breitflächige Ausfälle im Immobilienmarkt mittelfristig unwahrscheinlich.

12 Gemäss dem «UBS Swiss Real Estate Bubble Index» haben sich Eigenheime im Jahresvergleich um 3.7% verteuert (Stand Q2 2025).

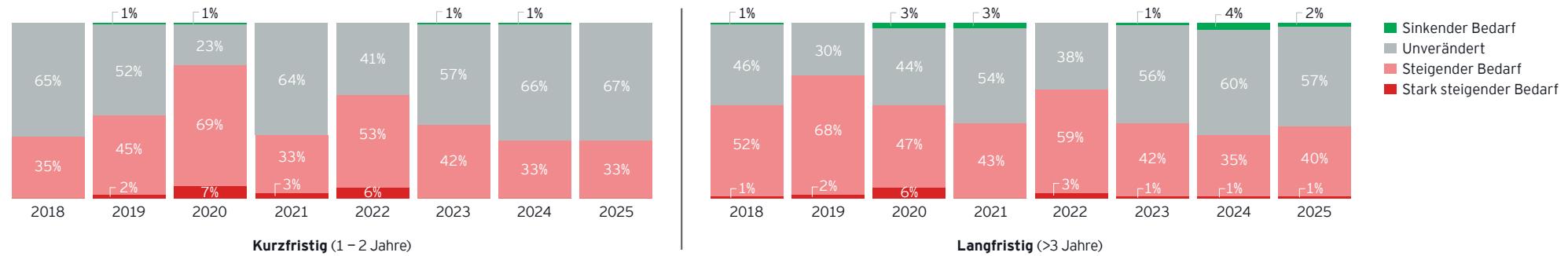
13 Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS); Leerwohnungen

14 Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS); Wohnungsbau (jährlich), Zahlen 2024

15 Hochrechnung basierend auf der Nettozuwanderung für das erste Halbjahr 2025 (Quelle: Staatssekretariat für Migration SEM)

# Noch keine wesentliche Verschlechterung der Kreditwürdigkeit bei KMU-Finanzierungen

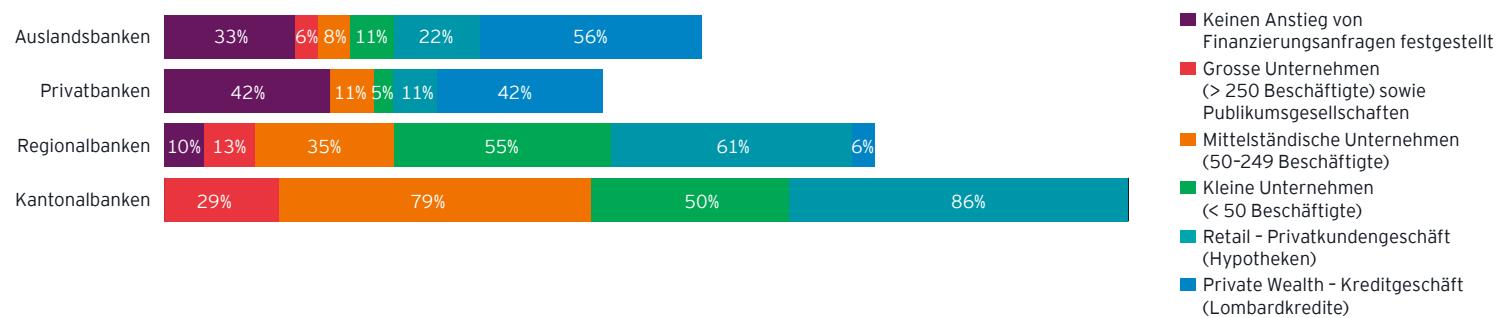
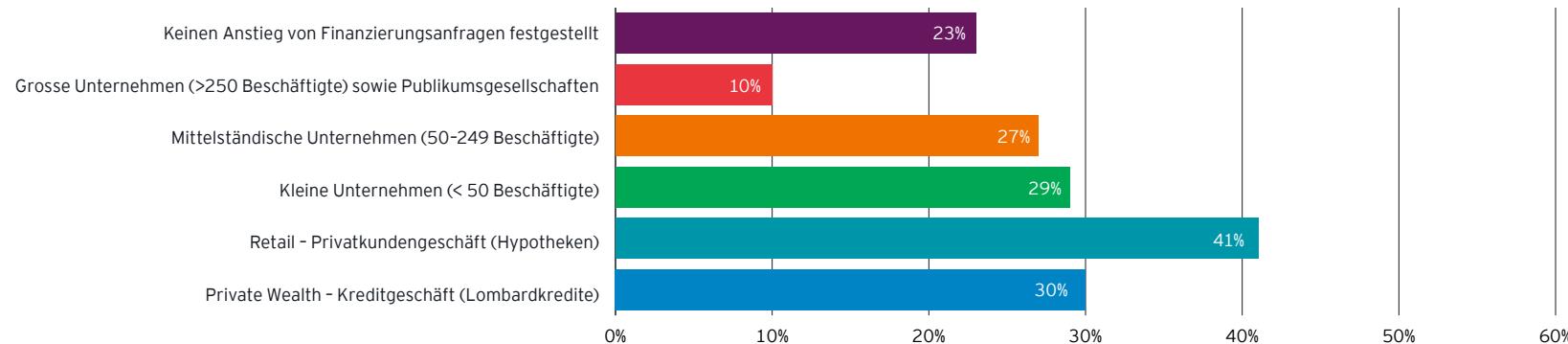
«Wie hoch schätzen Sie den aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarf (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für KMU-Kredite ein?»



- Verglichen mit dem stabilen Schweizer Immobilienmarkt fällt die Einschätzung zum Risikovorsorgebedarf für KMU-Kredite etwas weniger positiv aus. Rund ein Drittel der befragten Schweizer Banken erwarten kurzfristig einen steigenden Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen – ein unveränderter Wert gegenüber dem Vorjahr.
- Dass die Erwartung im Vergleich zum Vorjahr unverändert geblieben ist, überrascht und steht im Kontrast zu den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen. In den ersten acht Monaten des Jahres 2025 haben 9000 Unternehmen Insolvenz angemeldet, was einem Anstieg von 22% gegenüber der Vorjahresperiode entspricht. Der Handelskonflikt und die anhaltende makroökonomische Unsicherheit, verbunden mit einem starken Schweizer Franken, setzen die exportorientierte Industrie unter Druck. Dies hat spürbare Auswirkungen, insbesondere auf die Schweizer MEM-Industrie, die einem erhöhten Risiko von Minderleistung und Zahlungsausfällen ausgesetzt ist. Viele Schweizer Unternehmen müssen sich erneut an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und beweisen dabei eine bemerkenswerte Resilienz.
- Das Bild ist jedoch differenzierter zu betrachten, wenn man nur die Antworten der Kantonalbanken berücksichtigt. Diese sind wie im Vorjahr mit Abstand am pessimistischsten: 64% der befragten Kantonalbanken erwarten kurzfristig einen steigenden Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen, langfristig sogar 79%. Dies dürfte daran liegen, dass die Kantonalbanken mit einem Marktanteil von über 50% an den KMU-Krediten vermehrt als Hausbank für KMU-Kunden agieren und dadurch stärker exponiert sind als andere Institute.

## Weiterhin vermehrte Finanzierungsanfragen, jedoch in anderen Bereichen

«In welchen Geschäftsbereichen verzeichnete Ihr Institut in den vergangenen 6 bis 12 Monaten einen Anstieg der Finanzierungsanfragen?»  
(Mehrfachnennung, max. drei)



- Nachdem im Jahr 2024 aufgrund der Übernahme der Credit Suisse durch die UBS nahezu drei Viertel der befragten Banken einen Anstieg der Finanzierungsfragen speziell im Firmenkundengeschäft und insb. von mittelständischen Unternehmen festgestellt haben<sup>16</sup>, sind diese Anteile im vergangenen Jahr leicht gesunken. Zwei Drittel der befragten Banken verzeichneten vergangenes Jahr einen Zuwachs an Finanzierungsfragen im Firmengeschäft insgesamt, wobei sich der Anteil der Anfragen sowohl von grossen als auch von mittelständischen Unternehmen nahezu halbiert hat (von 22% auf 10% bzw. 51% auf 27%). Diese Entwicklung ist nicht weiter erstaunlich. Einerseits ist die Neuorientierung und Diversifikation der Bankbeziehungen weg von der Credit Suisse zwei Jahre nach der Übernahme weitgehend abgeschlossen. Andererseits zeigen makroökonomische Entwicklungen inklusive der Zollpolitik der USA ihre Auswirkungen, indem sie speziell für kleinere bzw. mittlere Unternehmen teilweise zur Aufschiebung von Investitionen und damit zu einer geringeren Nachfrage nach Krediten führen.
- Insgesamt ist das Kreditgeschäft weiter gewachsen, jedoch in anderen Bereichen. Mit nahezu 80% hat die klare Mehrheit der befragten Banken im vergangenen Jahr einen Anstieg an Finanzierungsanfragen festgestellt; dies vor allem im Privatkundengeschäft, wo im Retail-Hypothekarkreditgeschäft 41% und im Bereich Private Wealth 30% der befragten Institute einen Anstieg verzeichnen konnten. Die nach wie vor, wenn auch nicht mehr so stark, steigende Nettozuwanderungsquote<sup>17</sup> und das niedrige Zinsniveau stützen die Nachfrage weiterhin. Künftig wird solch ein Wachstum jedoch allein aufgrund der Beschränkung durch die Bilanzsumme nicht unbegrenzt möglich sein und Banken müssen sich die Frage stellen, wo bzw. wie sie künftig nachhaltig profitables Wachstum erzielen wollen.
- Ein Vergleich der verschiedenen Bankengruppen zeigt, dass insbesondere Kantonalbanken, gefolgt von Regionalbanken, überdurchschnittlich stark von vermehrten Finanzierungsanfragen profitieren – auch im Firmenkundengeschäft. Gleichzeitig kann man beobachten, dass der Anteil der Hypotheken im gesamten Kreditportfolio stetig zunimmt, wie in der Bankenstatistik der SNB ersichtlich ist.<sup>18</sup>
- Den Auslandsbanken scheint es nicht gelungen zu sein, ihre Offensive auf den Schweizer Firmenkundenmarkt umzusetzen. Haben sie im Jahr 2024 im Vergleich zu den anderen Bankengruppen deutlich den grössten Anteil an Finanzierungsanfragen von Grossunternehmen erhalten<sup>19</sup>, so gaben sie dieses Jahr in allen Firmenkundenbereichen tiefere Werte als die Kantonal- und Regionalbanken an.
- Die Angaben der Privatbanken hinsichtlich des Zuwachses von Finanzierungsfragen mögen auf den ersten Blick zwar auffallen, sind jedoch erklärbar. Kreditvergabe – vor allem im Firmenkundengeschäft – entspricht grundsätzlich nicht dem Geschäftsmodell der Privatbanken, was die im Bankengruppenvergleich überdurchschnittlich hohe Angabe von 42% der befragten Institute, die keine Zuwächse verzeichnet haben, erklärt. Gleichzeitig geben aber immerhin 11% der befragten Privatbanken an, einen Zuwachs an Finanzierungsanfragen im Bereich mittelständischer Firmenkunden erhalten zu haben. Dies liegt daran, dass wechselwillige Kunden, auch die, die von der Credit Suisse zu einer Privatbank gewechselt haben, grundsätzlich ihr ganzes Portfolio inklusive (K)MU-Krediten mitnehmen möchten.

<sup>16</sup> EY Bankenbarometer 2025

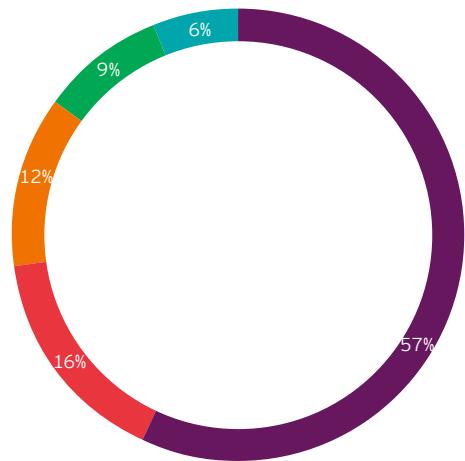
<sup>17</sup> Vgl. Zuwanderungsstatistik Staatssekretariat für Migration

<sup>18</sup> Von 74.7% auf 78.5% im Zeitraum 2015 – August 2025

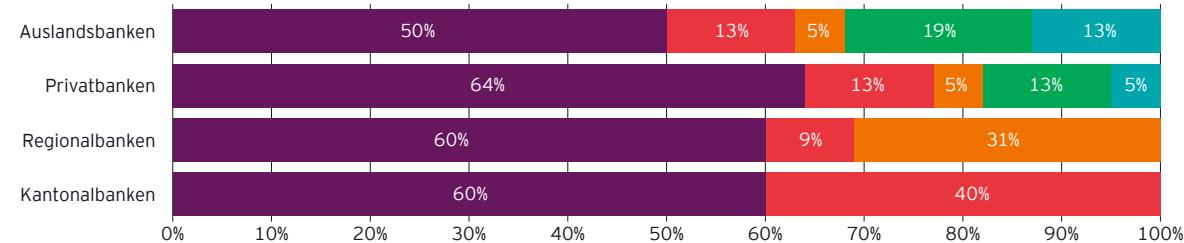
<sup>19</sup> EY Bankenbarometer 2025

# Steigende Kosten der Geschäftstätigkeit belasten den kommenden Erfolg am stärksten

«Woher erwarten Sie in den kommenden 1 bis 2 Jahren am meisten Druck auf den Erfolg Ihres Instituts?»



- Steigende Kosten («Cost of doing business»)
- Sinkende Erträge aus Fristentransformation (Entwicklung Zinsstrukturkurve)
- Fehlende Einlagen, die für die Refinanzierung benötigt würden
- Preisdruck im Anlagegeschäft (z.B. bei Depotgebühren)
- Preisdruck im Aktivgeschäft



- Eine deutliche Mehrheit der befragten Institute erwartet in den kommenden ein bis zwei Jahren die stärkste Belastung durch steigende Kosten der Geschäftstätigkeit. Haupttreiber sind Kosten in Zusammenhang mit dem Ausbau und Unterhalt von IT-Systemen sowie Investitionen in Innovation und Cybersecurity. Zusätzlich sind Banken zunehmend mit regulatorischen Anforderungen beschäftigt, die Zeit und spezialisierte Arbeitskräfte erfordern.
- Bei den übrigen vier Faktoren zeigt sich kein einheitliches Bild über die Institute – die Einschätzungen variieren je nach Bankengruppe. Regionalbanken sehen fehlende Kundeneinlagen als besonders belastend. Diese machen rund 80%<sup>20</sup> der Kreditrefinanzierung aus und sind für eine kostengünstige Refinanzierung<sup>21</sup> essenziell. Kantonalbanken hingegen spüren eine stärkere Belastung durch die rückläufigen Erträge aus der Fristentransformation infolge sinkender Zinsmargen.

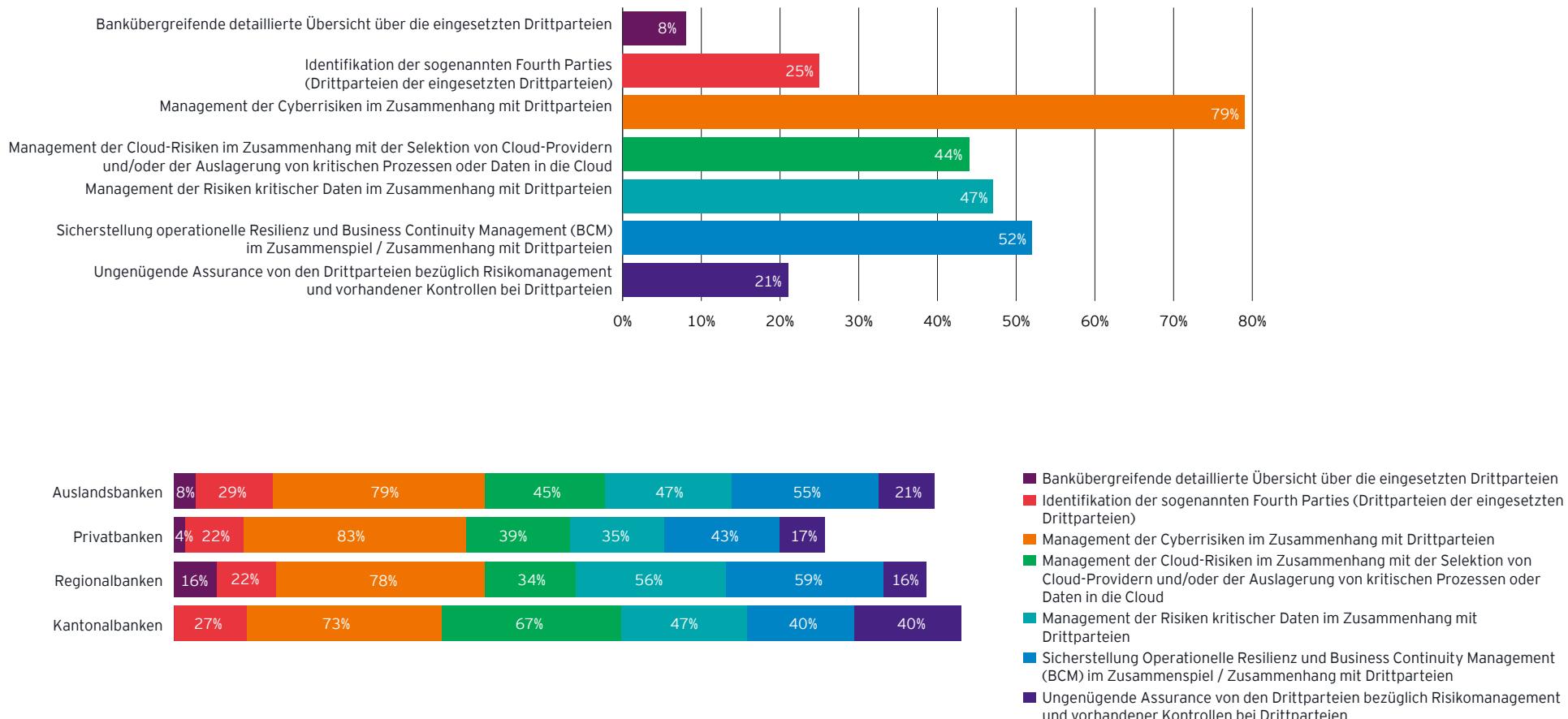
- Privat- und Auslandsbanken mit Fokus auf Vermögensverwaltung kämpfen zusätzlich mit Margendruck im Kommissionsgeschäft. Kleinere Institute stehen vor der Herausforderung, ihre Angebote klar zu differenzieren, um gegenüber den Skalenvorteilen grosser Häuser wettbewerbsfähig zu bleiben.

20 Quelle: SNB; SNB Economic Note No. 13/2025

21 Die Refinanzierungskosten sind angestiegen. Hintergrund ist ein Anstieg der Staatsanleihenrenditen relativ zum Swapsatz, Strukturwandel am Schweizer Bankenplatz und anspruchsvolle Liquiditätsbewirtschaftung (Quelle SNB; Refinanzierungskosten der Banken: Jüngste Entwicklungen und geldpolitische Einordnung).

# Cyberrisiken bei Drittparteien verschärfen sich weiter als grösste Herausforderungen

«Welches sind die grössten Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Management von Drittparteien (Third Parties)?»  
(Mehrfachnennung möglich, max. drei Antwortmöglichkeiten)



- Im aktuellen Risikomonitor 2025 stuft die FINMA erneut Cyberrisiken als eines der grossen Risiken für Schweizer Banken ein. Die Bedrohungslage hat sich im Vergleich zum Vorjahr nochmals verschärft, insbesondere durch die Zunahme an Cyberangriffen auf Drittparteien und kritische Funktionen im Finanzsektor. So standen im Berichtszeitraum 47% (im Vorjahr waren es noch 30%) der gemeldeten Cybervorkommnisse im Zusammenhang mit Drittparteien.<sup>22</sup>
- Auch Banken schätzen das Management von Cyberrisiken im Zusammenhang mit Drittparteien mit nahezu 80% – bei gleichzeitig steigender Entwicklung<sup>23</sup> – als mit Abstand grösste Herausforderung ein.
- Während im Vorjahr das Management kritischer Daten sowie die Sicherstellung der operationellen Resilienz und das Business Continuity Management (BCM) im Zusammenspiel mit Drittparteien noch eine vergleichsweise grosse Rolle spielten, hat sich der Fokus über alle Bankengruppen hinweg im vergangenen Jahr auf das Management der Cyberrisiken selbst als grösste Herausforderung verschoben.
- Lediglich die Auslands- sowie Regionalbanken schätzen das BCM noch als vergleichsweise grosse Herausforderung ein. Dies mag zumindest bei letztgenannten daran liegen, dass diese weiterhin grosse Teile ihrer IT und kritischen Geschäftstätigkeiten an Drittparteien auslagern und damit verbunden auch die Herausforderungen hinsichtlich Sicherheit und Resilienz im Zusammenspiel mit diesen Drittparteien gross sind. Damit einher geht auch die vergleichsweise hohe Bedeutung, die die Regionalbanken dem Management kritischer Daten im Zusammenhang mit Drittparteien beimisst.
- Weitere Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen zeigen sich hinsichtlich der Einschätzung des Managements von Cloud-Risiken im Zusammenhang mit der Selektion von Cloud-Providern und der Auslagerung kritischer Prozesse und Daten in die Cloud. Dieses Risiko wird von den Kantonalbanken als ähnlich hoch wie das Management der Cyberrisiken eingeschätzt. Grund hierfür mag die Abhängigkeit von einer begrenzten Anzahl an möglichen Anbietern sein, die insbesondere in dieser Bankengruppe ein Diskussionsfaktor ist.
- Für alle Banken bleiben die Herausforderungen bezüglich «Übersicht über die eingesetzten Drittparteien» sowie «Assurance von den Drittparteien bezüglich Risikomanagement» von eher untergeordneter Bedeutung. Letzteres mit Ausnahme der Kantonalbanken, welche das Risiko der mangelnden Assurance als vergleichsweise hoch einschätzen.

22 Vgl. FINMA Risikomonitor 2025

23 EY Bankenbarometer 2025

# 5

## Strukturwandel

“

Mit zunehmender gesellschaftlicher Nutzung von KI schreitet der Strukturwandel auch im Banking zusehends schneller voran. Entscheidend wird in Zukunft die Frage sein, ob Banken den Fokus richtig setzen und das volle Potenzial, das die Anwendung der KI im Bankgeschäft ihnen bietet, ausnutzen können.

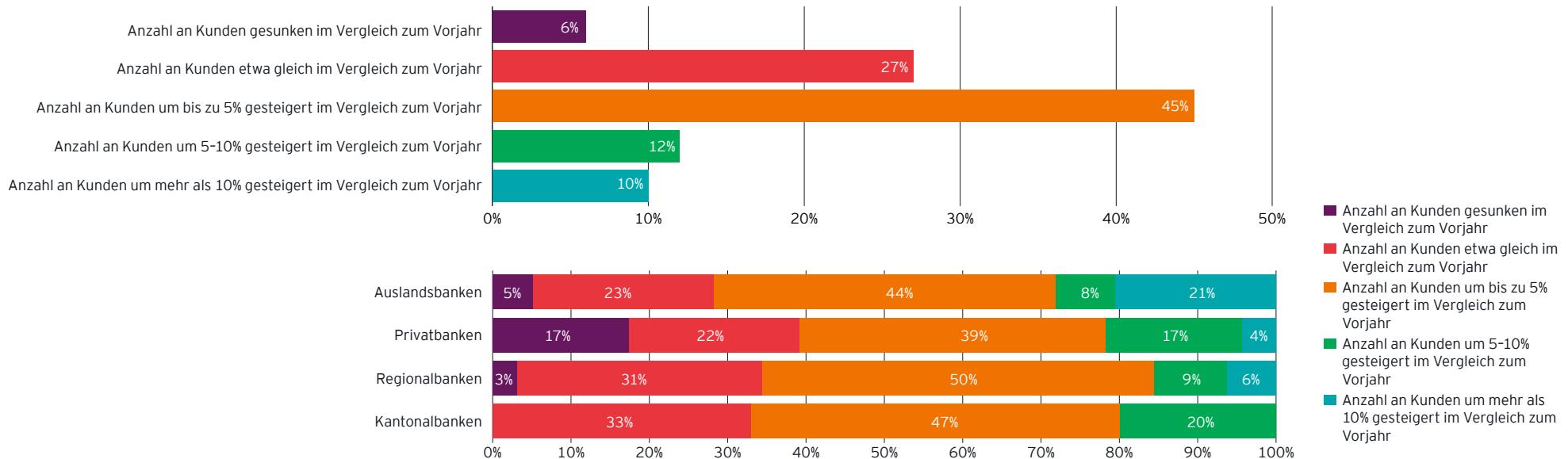
**Marcel Zünd**

Partner, Leiter Strategy & Execution Financial Services



# Schweizer Banken konnten im vergangenen Jahr Kunden hinzugewinnen

«In welchem Umfang konnte Ihr Institut in den vergangenen 12 Monaten Kunden gewinnen/halten?»



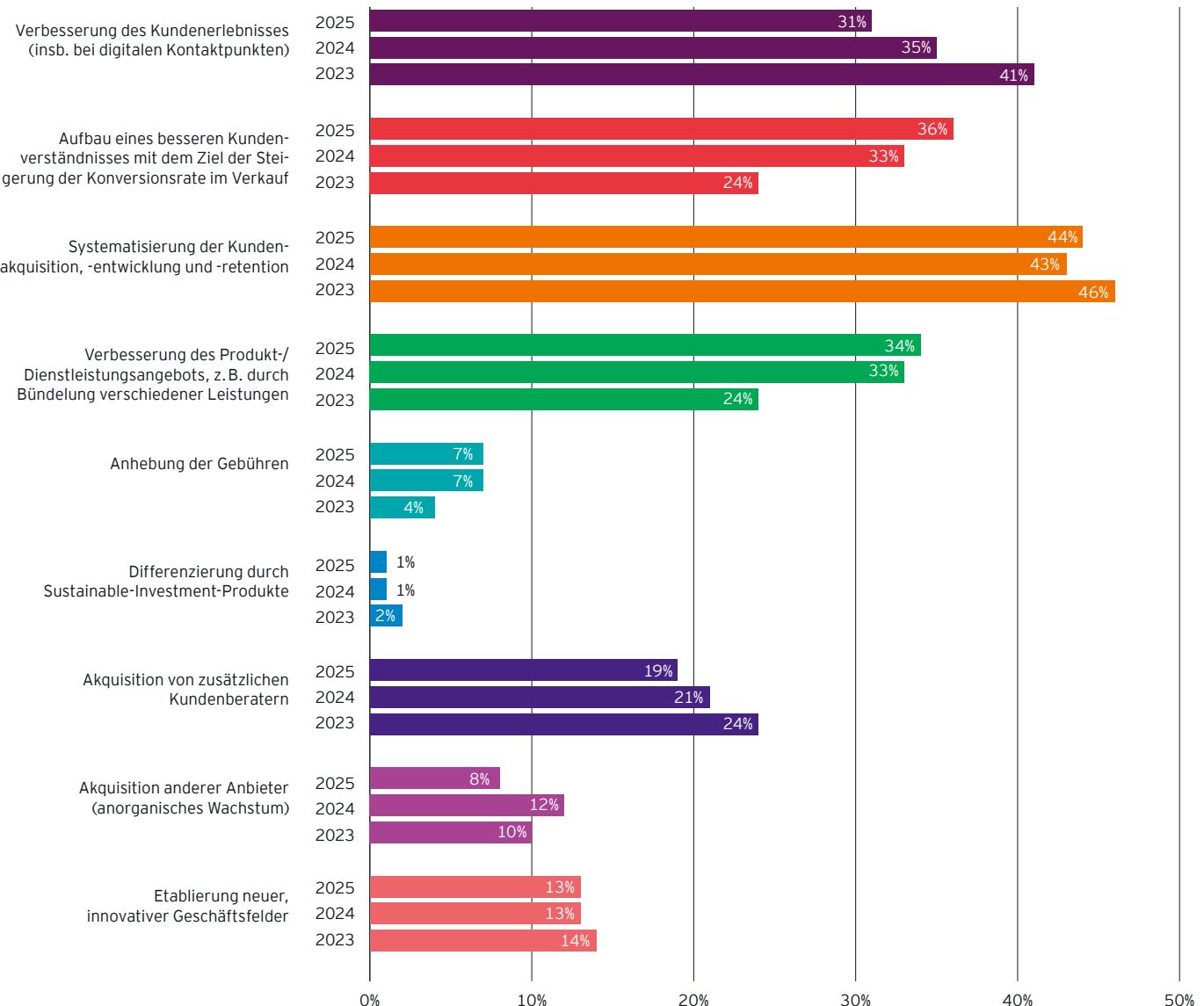
- 67% der befragten Institute geben an, im vergangenen Jahr Kunden hinzugewonnen zu haben. Die Mehrheit (45% der befragten Institute) konnte die Anzahl an Kunden im Vergleich zum Vorjahr um bis zu 5% steigern. 10% der Institute geben an, sogar mehr als 10% an Kunden hinzugewonnen zu haben.
- Kunden verloren hat kaum eine Bank. Lediglich 6% der befragten Institute geben an, im vergangenen Jahr netto Kunden verloren zu haben. Bei den Privatbanken haben 17% der Institute angegeben, Kunden verloren zu haben. Diese Entwicklung ist möglicherweise getrieben durch den Generationenwechsel, bei dem insbesondere Off-shore Gelder verloren gehen.
- Schweizer Banken profitieren nach wie vor nicht nur von der steigenden Wohnbevölkerung<sup>24</sup>, sondern teilweise auch von den geopolitischen und makroökonomischen Unsicherheiten, angesichts derer die Schweiz einmal mehr ihre Rolle als sicherer Hafen beweist. Die Stärke des Schweizer Frankens verleiht zusätzlich Sicherheit – auch für ausländische Anleger und Investoren. Zudem unterhalten Kunden zunehmend mehrere Bankbeziehungen, was durch das immer einfacher werdende Onboarding über die digitalen Kanäle getrieben wird.
- So ist es nicht verwunderlich, knapp 73% der Auslandsbanken angaben, die Anzahl Kunden gesteigert zu haben, womit sie im Bankengruppenvergleich die Gruppe mit dem grössten Zuwachs sind. Zudem gibt speziell in dieser Gruppe mit 21% der befragten Banken, der grösste Anteil an, mehr als 10% an Kunden hinzugewonnen zu haben.

24 Vgl. Zuwanderungsstatistik Staatssekretariat für Migration

# Hohe Stabilität der Hebel, welche profitables Ertragswachstum ermöglichen

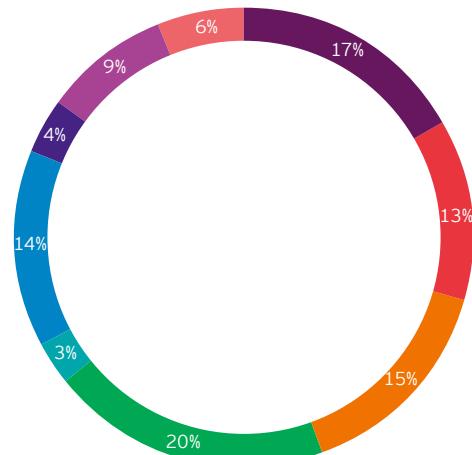
«Welches sind die zwei grössten Hebel für profitables Ertragswachstum für Ihr Institut?»  
(Mehrfachnennungen möglich, max. zwei Antwortmöglichkeiten)

- Auch in diesem Jahr sehen die Schweizer Banken die Verbesserung der Systematisierung der Kundenakquisition und -entwicklung (44%) als Hauptfaktor bei der Geschäftsentwicklung. Insgesamt kam es zu wenigen Verschiebungen in der wahrgenommenen Bedeutung der einzelnen Faktoren. Schweizer Banken sind sich seit Jahren einig, welches die entscheidenden Hebel zur Ertragssteigerung sind.
- Die Banken sind überzeugt, dass nur über einen höheren Kundenmehrwert die Erträge gesteigert werden können. So sind die Faktoren Systematisierung (44%), Aufbau Kundenverständnis (36%), Verbesserung Produkt-/Dienstleistungsangebot (34%) und Verbesserung Kundenerlebnis (31%) Hebel mit dem grössten Potenzial.
- Auffallend, wenn auch erklärbar mit den unterschiedlichen Geschäftsmodellen, sind die grossen Unterschiede zwischen den Bankengruppen. Bei den Auslandsbanken und Privatbanken erachten 31% bzw. 30% die Akquisition von Kundenberatern als wichtiger Hebel. Ein Hebel, der von den Kantonalbanken (0%) und Regionalbanken (6%) kaum genannt wurde. Dagegen nannten 67% der Kantonalbanken die Systematisierung der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention als dominanten Hebel.
- Nur noch vereinzelte Privatbanken (4%) sehen im Nachhaltigkeitsthema ein bedeutendes Wachstumspotenzial, bei allen anderen Bankengruppen wurde dieser Hebel gar nicht gewählt.

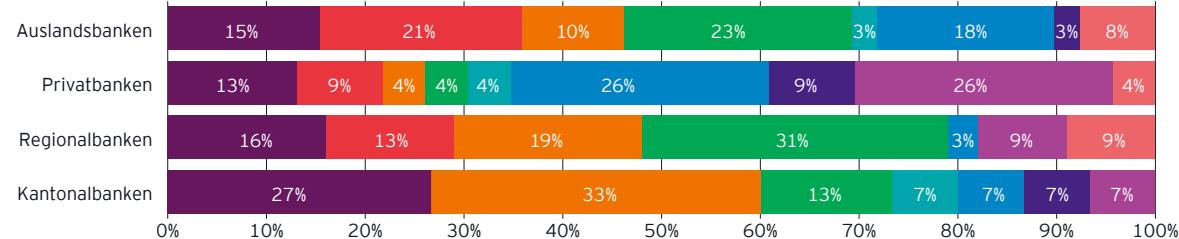


## Breite Streuung bei den Themenbereichen mit dem bedeutsamsten Fortschritt

«Bei welchem der nachfolgenden Themenbereiche konnte Ihr Institut in den vergangenen fünf Jahren die bedeutsamsten Fortschritte mit einem evidenten positiven Einfluss auf das profitable Ertragswachstum verzeichnen?»



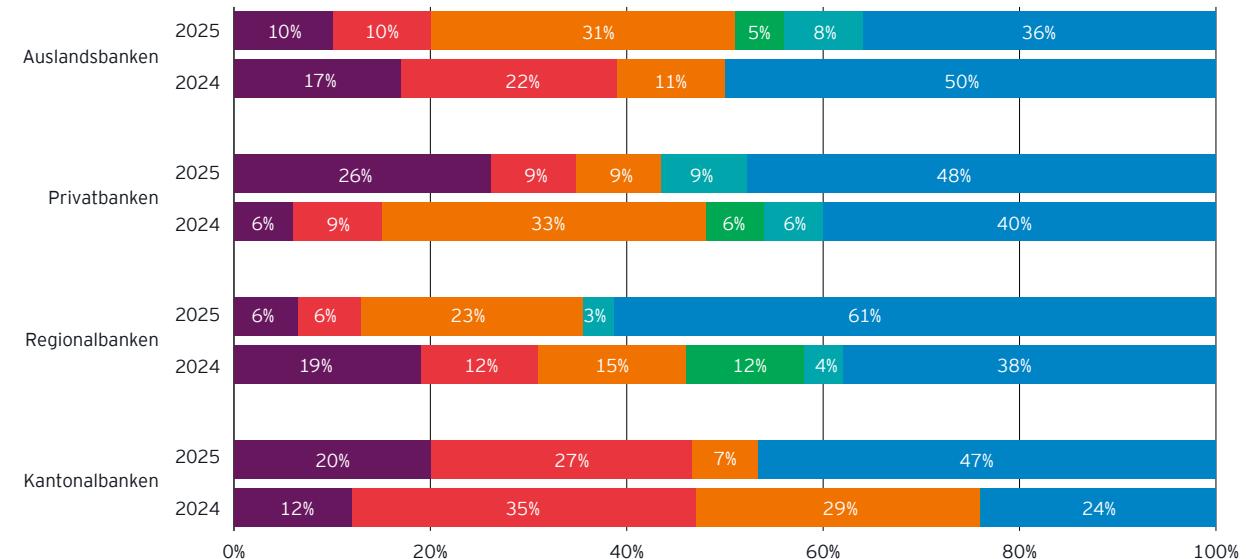
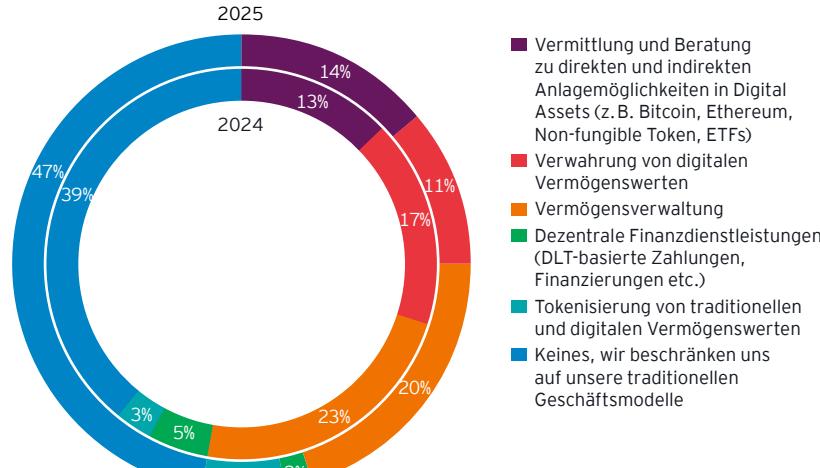
- Verbesserung des Kundenerlebnisses (insb. bei digitalen Kontaktpunkten)
- Aufbau eines besseren Kundenverständnisses mit dem Ziel einer Steigerung der Konversionsrate im Verkauf
- Systematisierung der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention
- Verbesserung des Produkt-/ Dienstleistungsangebots
- Anhebung der Gebühren
- Akquisition von zusätzlichen Kundenberatern (ggf. mit Kundenbuch)
- Akquisition anderer Anbieter (anorganisches Wachstum)
- Etablierung neuer innovativer Geschäftsfelder
- In keinem der erwähnten Bereiche



- Die Banken sind sich uneinig, welche Massnahmen in den vergangenen fünf Jahren den bedeutsamsten Fortschritt erzielt haben. Fünf der zur Verfügung gestellten neun Antworten wurden von jeweils 10% bis 20% der befragten Banken als am bedeutsamsten ausgewählt.
- Am häufigsten genannt wurde wie in den Vorjahren die «Verbesserung des Produkt-/ Dienstleistungsangebots» (20%), gefolgt von der «Verbesserung des Kundenerlebnisses (insbesondere bei digitalen Kontaktpunkten)» mit 17% der Nennungen. Erst auf dem dritten Rang folgt der von den Banken als wichtigster Hebel für profitables Ertragswachstum angesehen Hebel «Systematisierung der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention» mit 15% der Nennungen.
- Die Akquise von neuen Kundenberatern war bei 18% der Auslandsbanken und 26% der Privatbanken der bedeutsamste Hebel – ein weiterer Beleg dafür, dass im Geschäft mit vermögenden Privatkunden der Kundenberater noch immer zentral ist.

# Wenngleich es nicht für alle Banken relevant ist, so haben sich Digital Assets etabliert und Banken ihre jeweiligen Geschäftsmodelle gefunden

«Welches neue Digital-Assets-Geschäftsmodell ist für Ihr Institut am relevantesten in den nächsten 1–3 Jahren?»

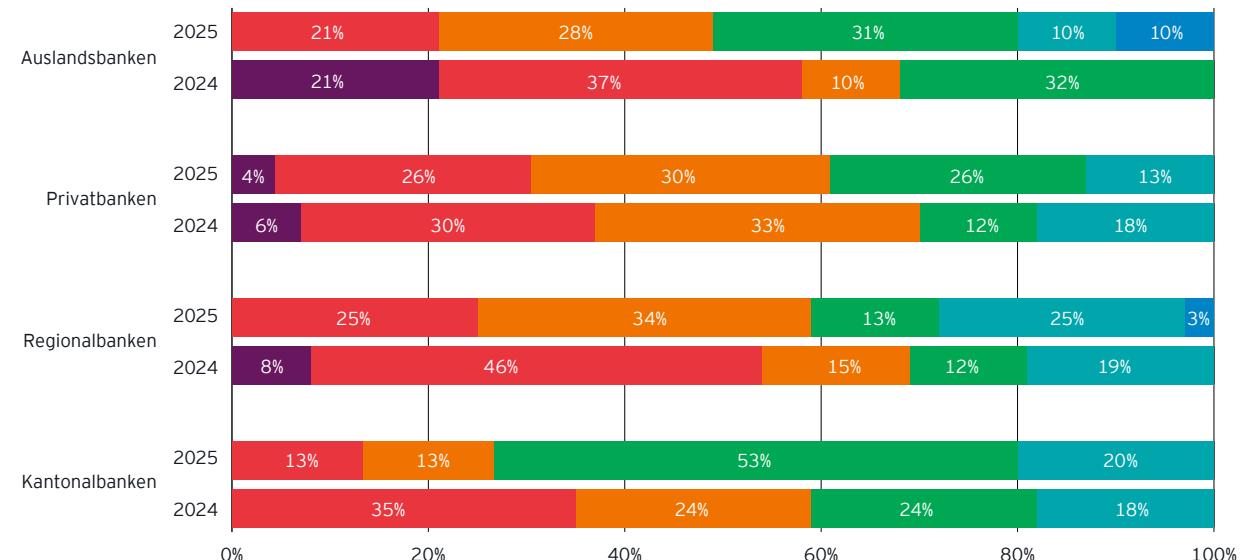
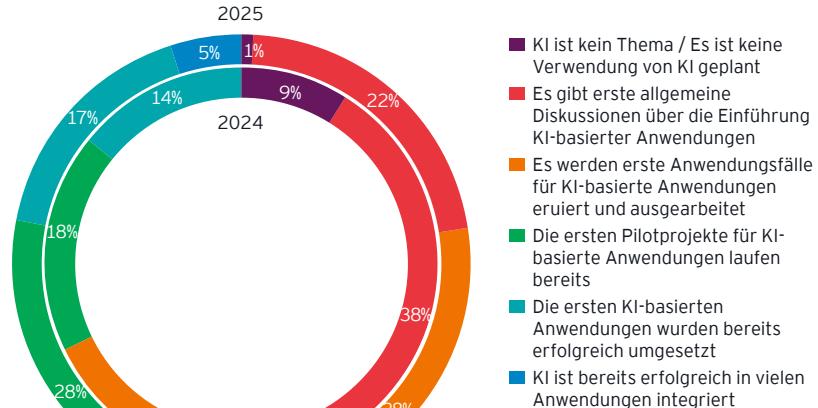


- Auf den ersten Blick scheint es so, als hätten Banken von Digital Assets Abstand genommen und würden sich vermehrt auf traditionelles Geschäft fokussieren. So geben dies 47% der befragten Institute an, während es im Vorjahr nur 38% waren. Bereits von 2023 auf 2024 waren kaum Veränderungen bei der Adaption von Dienstleistungen im Bereich der digitalen Vermögenswerte zu bemerken, nachdem die Rate von 2022 auf 2023 noch zugenommen hatte.<sup>25</sup>
- Dies zeigt: Digitale Vermögenswerte sind mittlerweile etabliert. Der Markt ist aufgeteilt und die Bankengruppen haben ihre jeweiligen Geschäftsmodelle angepasst. So fokussieren sich im Vergleich zum Vorjahr vornehmlich Auslands- und Privatbanken auf die verschiedenen Digital Asset Modelle, während die Regional- und vor allem die Kantonalbanken im Vergleich zum Vorjahr überproportional von Digital Assets Abstand genommen haben und sich vermehrt wieder auf ihr bewährtes Geschäft fokussieren – bei Kantonalbanken hat sich der Anteil von 24% auf 47% nahezu verdoppelt, bei Regionalbanken von 38% auf 61% um etwa die Hälfte zugenommen.
- Auslandsbanken haben ihr Angebot diversifiziert und bieten mittlerweile alle Geschäftsmodelle rund um Digital Assets an mit einem Fokus auf Vermögensverwaltung, während die Privatbanken, die sich im letzten Jahr noch vornehmlich auf die Vermögensverwaltung fokussiert haben, nun Vorreiter in der Vermittlung und Beratung sind.
- 27% der Kantonalbanken geben an, sich auf die Verwahrung von digitalen Vermögenswerten fokussiert zu haben. Die Bereitstellung von Infrastruktur zur Anlage in digitale Vermögenswerte in Form von dezentralen Finanzdienstleistungen und Tokenisierung von Vermögenswerten spielen weiterhin eine untergeordnete Rolle im Digital-Assets-Geschäftsmodell von Schweizer Banken.

25 Vgl. EY Bankenbarometer 2024

# Der Einsatz von KI steht ausser Frage; Schweizer Banken setzen um

«Viele Schweizer Banken testen bereits erste Anwendungen von künstlicher Intelligenz (KI), und versprechen sich davon effektivere und effizientere Arbeitsabläufe. Wie weit ist Ihre Bank bei der Nutzung von KI?»

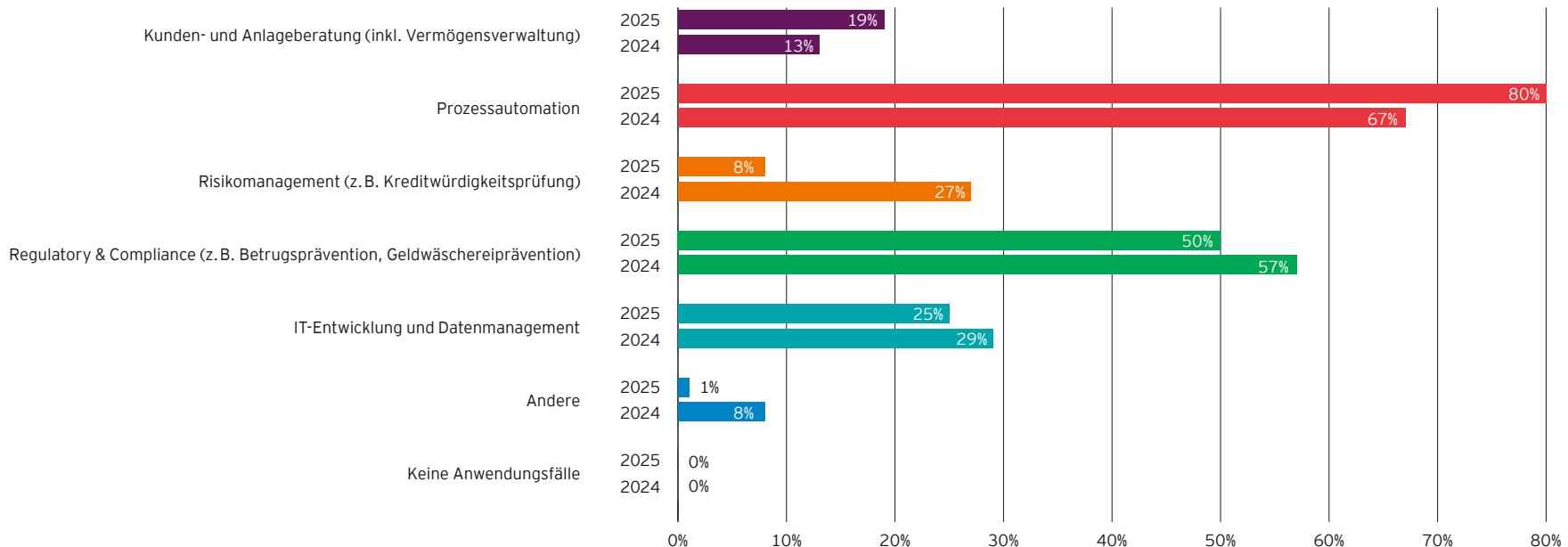


- KI ist nicht nur bei den Banken angekommen und präsent, sondern hat sich etabliert – auch in der Umsetzung. Nachdem letztes Jahr noch 38% der Banken KI bzw. deren Einführung nur diskutierten, ist dieser Anteil im aktuellen Jahr auf 22% geschrumpft. Mit 78% beschäftigen sich die grosse Mehrheit der Banken mit der Umsetzung von KI-Projekten. Dies zwar in verschiedenen Reifegraden, aber auch diese haben sich sektorübergreifend in ihren Anteilen jeweils weiterentwickelt. 5% der Banken geben sogar an, KI bereits in vielen Anwendungen integriert zu haben (neue Antwortmöglichkeit seit diesem Jahr).
- Der Bankengruppen- und Vorjahresvergleich zeigt, dass insbesondere die Auslandsbanken aufgeholt haben. Nachdem die Auslandsbanken letztes Jahr mit 21% und damit einem Anteil, der im Vergleich deutlich über dem Durchschnitt lag, angegeben hat, dass KI kein Thema für sie sei, sind sie innerhalb nur eines Jahres zu der Gruppe geworden, welche mit 10% den grössten Anteil in der erfolgreichen Integration von KI in diverse Anwendungen aufweist. Auslandsbanken profitieren hier von ihren Mutterunternehmen und konnten Entwicklungen im Mutterkonzern im aktuellen Jahr nutzen.

- Kantonalbanken liegen im Bankengruppenvergleich insofern vorne, als dass die Anwendung von KI für sie kaum noch ein Diskussionsthema ist, sondern sich deren Einführung bei insgesamt 87% dieser Banken in der Umsetzung – in verschiedenen Reifestadien – befindet.
- Das Bild bei Regionalbanken stellt sich ähnlich dar: Drei Viertel geben an, dass sich Anwendungen mit KI – ebenfalls in verschiedenen Reifegraden – in der Umsetzung zu befinden. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass im vergangenen Jahr noch 54% der Regionalbanken angaben, KI nur zu diskutieren bzw. dass dies kein Thema für sie sei. Erklären lässt sich diese Entwicklung mit der Grösse der Regionalbanken: Diese sind oft kleiner und dadurch agiler und können somit oftmals schneller reagieren, adaptieren und implementieren.
- Bei den Privatbanken sind auch die letzten Institute zu verorten, welche nicht an den Einsatz von KI glauben. In allen anderen Bankengruppen wurde diese Aussage von keinem befragten Institut mehr gemacht – im Vergleich zu 8% insgesamt, und sogar 21% der Auslandsbanken, die vor einem Jahr noch angaben, KI nicht einsetzen zu wollen.

# Schweizer Banken legen bei der Integration von KI einen noch stärkeren Fokus auf Prozessautomation

«In welchen Bereichen bestehen Ihrer Ansicht nach die grössten Effizienzgewinne bei der Anwendung von künstlicher Intelligenz im Bankengeschäft?»  
(Mehrfachnennung möglich, max. zwei Antworten)



- Banken verstärken ihren Fokus in der Anwendung von KI auf die Prozessautomatisierung (von 67% im Jahr 2024 auf 80% im Jahr 2025). Vor allem die Regionalbanken wollen die Prozessautomatisierung mit KI forcieren (94%).
- Im Gegenzug ist v. a. im Bereich Risikomanagement ein Rückgang von nahezu 20 Prozentpunkten zu verzeichnen. Gaben im letzten Jahr noch 27% der befragten Institute an, KI im Bereich Risikomanagement einzusetzen zu wollen, sind dies nun nur noch 8%. Die Banken schrecken scheinbar vermehrt vor den Herausforderungen bei der Datenqualität und -verfügbarkeit, den regulatorischen Anforderungen und der geringen Fehlertoleranz zurück.
- IT-Entwicklung und Datenmanagement bleiben mit einem Anteil von 25% in ihrer Bedeutung ähnlich im Vergleich zum Vorjahr. Dies scheint auf den ersten Blick verwunderlich. Der Einsatz von KI bietet gerade in diesem Bereich grosse Effizienzpotenziale, welche insbesondere in der Softwareentwicklung auch täglich eingesetzt werden. Diese Diskrepanz lässt sich aber dadurch erklären, dass viele Banken

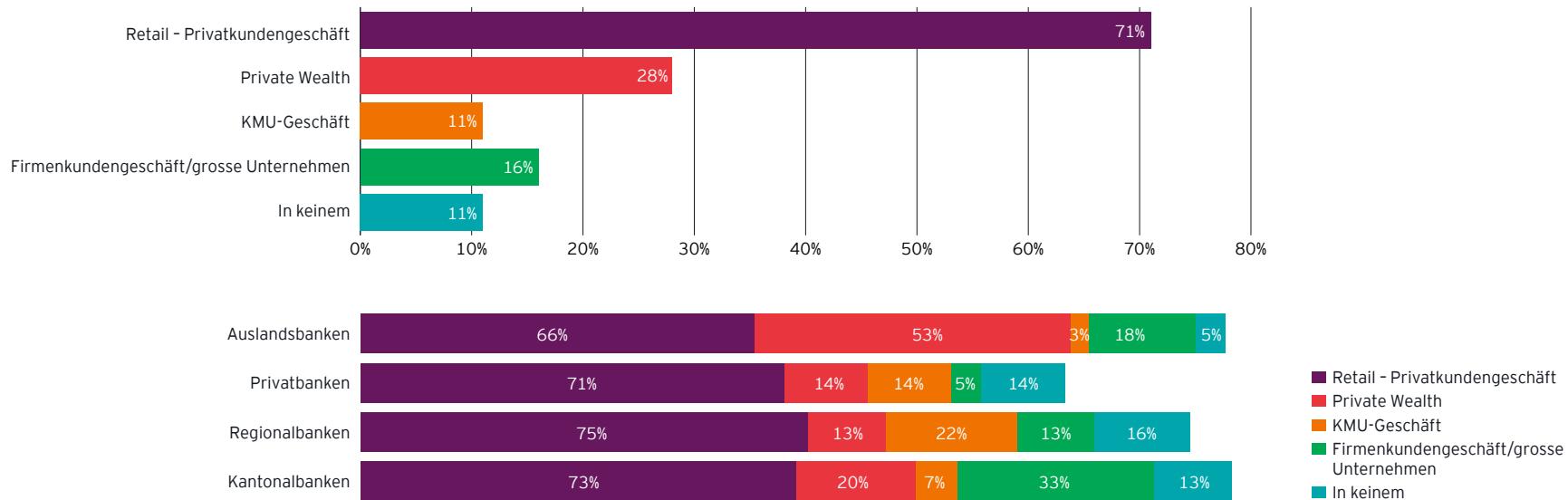
mittlerweile Tätigkeiten im Bereich IT-Entwicklung und Datenmanagement ausgelagert haben und die Interviewpartner weit von der operativen IT-Arbeit entfernt sind.

- Der Anteil der Banken, die die grössten Effizienzgewinne in der Nutzung von KI in der Kunden- und Anlageberatung sehen, ist von 13% im Vorjahr auf 19% gestiegen und hat damit wieder das Niveau von 2023 erreicht.<sup>26</sup>
- Gleichwohl ist der Anteil relativ betrachtet nach wie vor gering. Banken fokussieren sich verstärkt auf Prozesseffizienz und schöpfen dabei die Potenziale von KI im Bereich Customer Service (Customer Intelligence und Beratung) noch nicht aus. Wir gehen davon aus, dass mittelfristig AI-Agenten Hand in Hand mit den Kundenberatern arbeiten und vor allem die Beratungs- und Servicequalität auf ein höheres Niveau bringen werden.

26 Vgl. EY Bankenbarometer 2025 und 2024

# Die meisten Banken erwarten den Einsatz von KI auch an der Schnittstelle zum Kunden und fokussieren sich dabei vor allem auf das Retailgeschäft

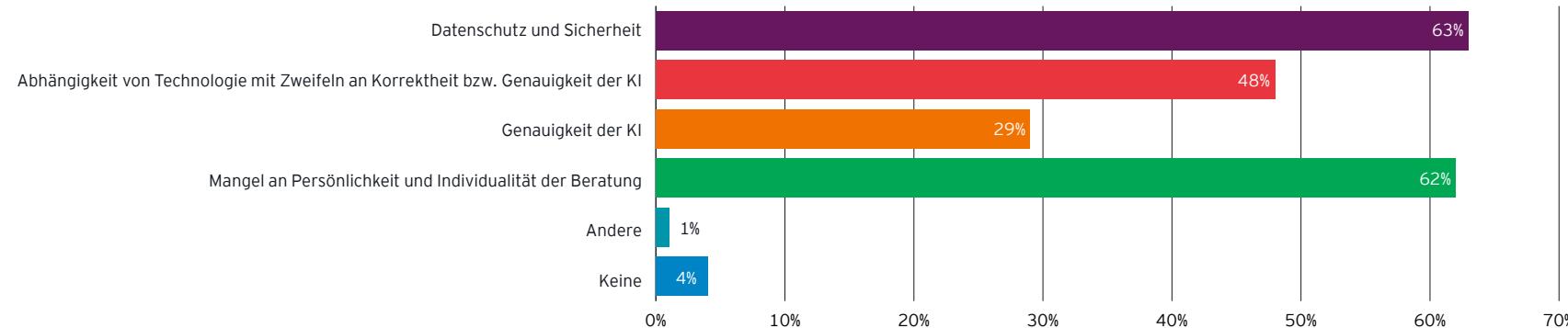
«In welchen Kundensegmenten ist Ihrer Meinung nach die Erwartung, dass KI im Bankengeschäft genutzt wird, am ausgeprägtesten?»  
(Mehrfachauswahl möglich, max. zwei)



- Nur 11% der befragten Institute geben an, KI in keinem Kundensegment einsetzen zu wollen. Somit erwartet mit nahezu 90% die grosse Mehrheit der Banken den Einsatz von KI auch im Kundengeschäft in mindestens in einem Segment.
- 71% der Institute – und damit die überwiegende Mehrheit – erwarten den Einsatz von KI im Retail-Privatkundengeschäft, gefolgt von Private Wealth (mit 28%). Grundsätzlich besteht darin Einigkeit über die verschiedenen Bankengruppen hinweg. Einzig die Auslandsbanken messen der Anwendung von KI im Private Wealth nahezu soviel Bedeutung bei wie im Privatkundengeschäft. Und gleichzeitig sind die Auslandsbanken auch diejenigen, von denen nur 5% – und damit im Vergleich zu den anderen Bankengruppen unterdurchschnittlich wenige – angeben, in keinem Kundensegment den Einsatz von KI zu erwarten.
- Ein Blick auf jüngste Ergebnisse des EY Global Wealth Research Report<sup>27</sup> zeigt jedoch, dass insbesondere die wohlhabenden Privatkunden hohe Anforderungen und Erwartungen an Banken haben, KI in die Analyse und Beratung zu integrieren. Stellt sich also die Frage, inwieweit Schweizer Banken mit ihrem Fokus auf das Retailkundengeschäft Potenziale und Anforderungen ihrer Kunden im Private Wealth zumindest bisher noch vernachlässigen oder zuerst mit einem weniger kritischen Segment Erfahrungen sammeln wollen.
- Der Einsatz von KI im Firmenkundengeschäft spielt insgesamt für Banken im Vergleich zum Privatkundengeschäft eine untergeordnete Rolle, wird jedoch von Kantonal- und Regionalbanken noch am ehesten erwartet – und dies in jeweils unterschiedlichen Segmenten. Kantonalbanken erwarten den Einsatz vornehmlich im Geschäft mit grossen Firmenkunden, während Regionalbanken den Einsatz von KI vermehrt im KMU-Geschäft sehen. Dies lässt sich mit ihrem jeweiligen Geschäftsmodell begründen.

# Bei der Nutzung von KI im Anlage- und Beratungsgeschäft sehen Schweizer Banken bei ihren Kunden Bedenken hinsichtlich Datenschutz und Sicherheit sowie im Fehlen einer persönlichen Beratung

«Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Bedenken der Kunden hinsichtlich der Verwendung von KI im Anlage- und Beratungsgeschäft?»  
(Mehrfachauswahl möglich, max. drei)

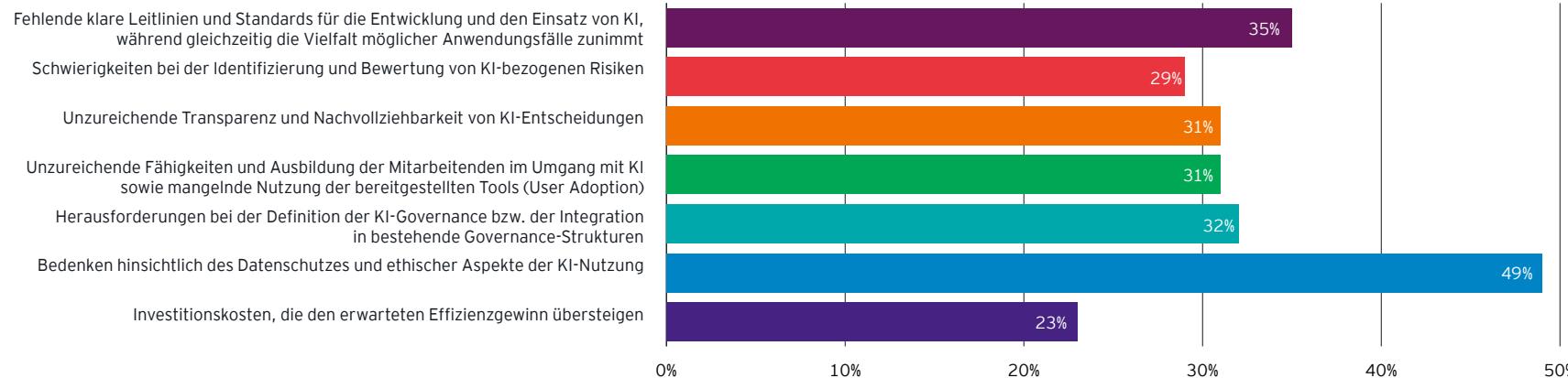


- Je knapp zwei Drittel der befragten Institute sehen die grössten Herausforderungen bei der Anwendung von KI im Kunden- und Anlagebereich in puncto Datenschutz und Sicherheit (63%) sowie Mangel an Persönlichkeit in der Beratung (62%), gefolgt von Zweifeln an der Korrektheit und Genauigkeit der KI – mit 48% immerhin knapp die Hälfte der Banken, die angibt, der KI nicht zu trauen und sich nicht von ihr abhängig zu machen.
- Damit haben Schweizer Banken Bedenken, die ein Grossteil ihrer Kunden scheinbar nicht mehr teilt. So nutzen gem. IGEM Digimonitor 2025 mittlerweile rund 60% der Schweizer Bevölkerung KI-Tools. Dies ist eine Zunahme von einem Drittel im Vergleich zum Vorjahr (40% im Jahr 2024), die sich über alle Altersgruppen hinweg widerspiegelt, mit stärkeren Anteilen in jüngeren Zielgruppen, die KI speziell zu beruflichen oder Bildungszwecken nutzen.<sup>28</sup> Die Integration von KI in den Alltag, auch im Bildungs-, Fortbildungs- und Weiterbildungsalltag, schreitet schnell voran. Und die Nutzung von KI beschränkt sich längst nicht mehr nur auf den Bereich der Freizeit, sondern KI ist mittlerweile weit mehr als nur ein Spielzeug und wird aktiv von der Schweizer Bevölkerung in nahezu allen Lebensbereichen genutzt. Es stellt sich für Schweizer Banken die Herausforderung, in Finanzangelegenheiten und insbesondere in der Beratung nicht von KI im Einsatz durch den Bankkunden herausgefordert zu werden.
- Bezuglich Bedenken hinsichtlich Datenschutz und Sicherheit sowie Mangel an Persönlichkeit in der Beratung herrscht relative Einigkeit bei den Bankengruppen. Im Zuge der in der Schweizer Bevölkerung immer weiter voranschreitenden Nutzung von KI, auch für Bildungs- und Recherchezwecke, stellt sich die Frage, inwieweit sich auch die Erwartungen der Kunden hinsichtlich der persönlichen Beratung im Bankgeschäft ändern werden. Die Zukunft kann in einer neuen Form der Beratung mit einem geänderten Fokus liegen und unter Nutzung von KI auch für ein verbessertes Kundenverständnis und die personalisierte Unterstützung des Kunden sorgen. Eine Herausforderung, die Banken dabei sicherlich meistern müssen, ist das Thema Datenschutz und Sicherheit. Hier sind den Banken Restriktionen gesetzt.

28 IGEM Digimonitor 2025

# Herausforderungen, mit denen Banken bei der Implementierung und Nutzung von KI konfrontiert sind, gibt es viele

«Welchen der nachfolgenden Herausforderungen begegnet Ihr Institut im Bereich der Governance sowie des Risikomanagements bei der Implementierung und Benutzung von KI?» (Mehrfachauswahl)

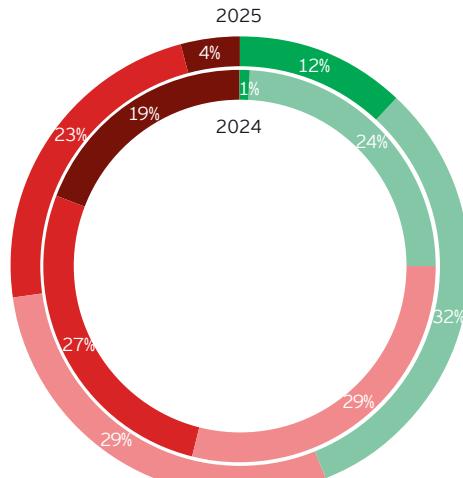


- Banken sehen im Bereich der KI Governance und des KI Risikomanagements weiterhin die grössten Herausforderungen bei der Implementierung und Nutzung von KI in Bezug auf Datensicherheit und ethische Aspekte (49% vs. 54% im Vorjahr<sup>29</sup>).
- Alle übrigen Aspekte (Mangel an klaren Leitlinien und Standards, Schwierigkeiten bei der Identifizierung und Bewertung von Risiken, unzureichende Transparenz und Nachvollziehbarkeit, unzureichende Fähigkeiten und Ausbildung der Mitarbeitenden und Definition der KI-Governance) bewerten Banken mit um die 30% jeweils gleich gross.
- Einzig den notwendigen Investitionskosten im Vergleich zum erwarteten Effizienzgewinn durch den Einsatz von KI messen die Banken eine relativ betrachtet geringe Bedeutung zu. Dies zeigt deutlich: Herausforderungen, mit denen Banken konfrontiert sind, gibt es viele. Gleichwohl hindert es sie nicht daran, die Integration von KI weiter voranzutreiben, denn auch Schweizer Banken wissen: Es führt kein Weg mehr am Einsatz von KI vorbei.

29 EY Bankenbarometer 2025

# Fortschritte bei den Vorbereitungen, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen

«Wie gut ist Ihr Unternehmen darauf vorbereitet, die mit dem Einsatz von KI verbundenen regulatorischen Anforderungen zu erfüllen?»



- Vollständig vorbereitet: Wir haben ein umfassendes Verständnis und haben Massnahmen ergriffen, um alle relevanten KI-Vorschriften einzuhalten.
- Moderat vorbereitet: Wir kennen die meisten Vorschriften und sind dabei, deren Einhaltung sicherzustellen.
- Grundsätzlich vorbereitet: Wir haben begonnen, uns mit den gesetzlichen Anforderungen auseinanderzusetzen, haben aber noch viel Arbeit vor uns.
- Geringfügig vorbereitet: Wir haben ein begrenztes Verständnis der Vorschriften und befinden uns in einem frühen Stadium der Umsetzung.
- Nicht vorbereitet: Wir haben noch keine Schritte unternommen, um die KI-Vorschriften zu verstehen oder zu erfüllen.

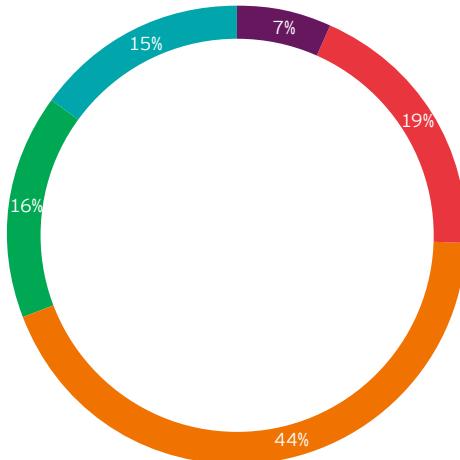


- Die Schweizer Banken sind im Vergleich zum Vorjahr deutlich besser darauf vorbereitet, die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil derjenigen Banken, die vollständig oder moderat vorbereitet sind, von 25% auf 44%.
- Trotzdem bleibt die Streuung zwischen den Banken gross. Die Banken sind unterschiedlich gut darauf vorbereitet, die für den Gebrauch von KI notwendigen regulatorischen Auflagen zu erfüllen. Aber auch die Anteile der Banken, die sich als nicht oder geringfügig vorbereitet sehen, sanken im Vergleich zum Vorjahr auf 4% respektive 23%. Diese Anteile lagen im Vorjahr noch bei 19% und 27%.
- Die Kantonalbanken scheinen auch in diesem Jahr die am besten vorbereitete Bankengruppe zu sein. Mit einem Wert von 7% bei «vollständig vorbereitet» sind die Kantonalbanken zwar nur im Mittelfeld, aber mit einem Wert von 60% bei «moderat vorbereitet» führen sie bei der gemeinsamen Betrachtung die Bankengruppen an.

- Lücken bei der Vorbereitung sehen vor allem die Regionalbanken, so gaben 41% an, lediglich geringfügig auf die Erfüllung der für den Gebrauch von KI notwendigen regulatorischen Auflagen vorbereitet zu sein; es gab jedoch keine Regionalbank mehr an, nicht vorbereitet zu sein. Im Vorjahr waren noch 39% nicht vorbereitet und 19% geringfügig vorbereitet. Viele Regionalbanken haben die notwendigen Mittel bereitgestellt, um KI regulatorisch korrekt nutzen zu können.

# Banken schwenken auf Managed Services um, um die Kontrolle über strukturelle Herausforderungen zu gewinnen

«Immer mehr Institute nutzen Managed Services und lagern ganze Betriebsprozesse oder Teile davon an einen internen oder externen Partner aus. Wo steht Ihre Bank auf diesem Weg?»



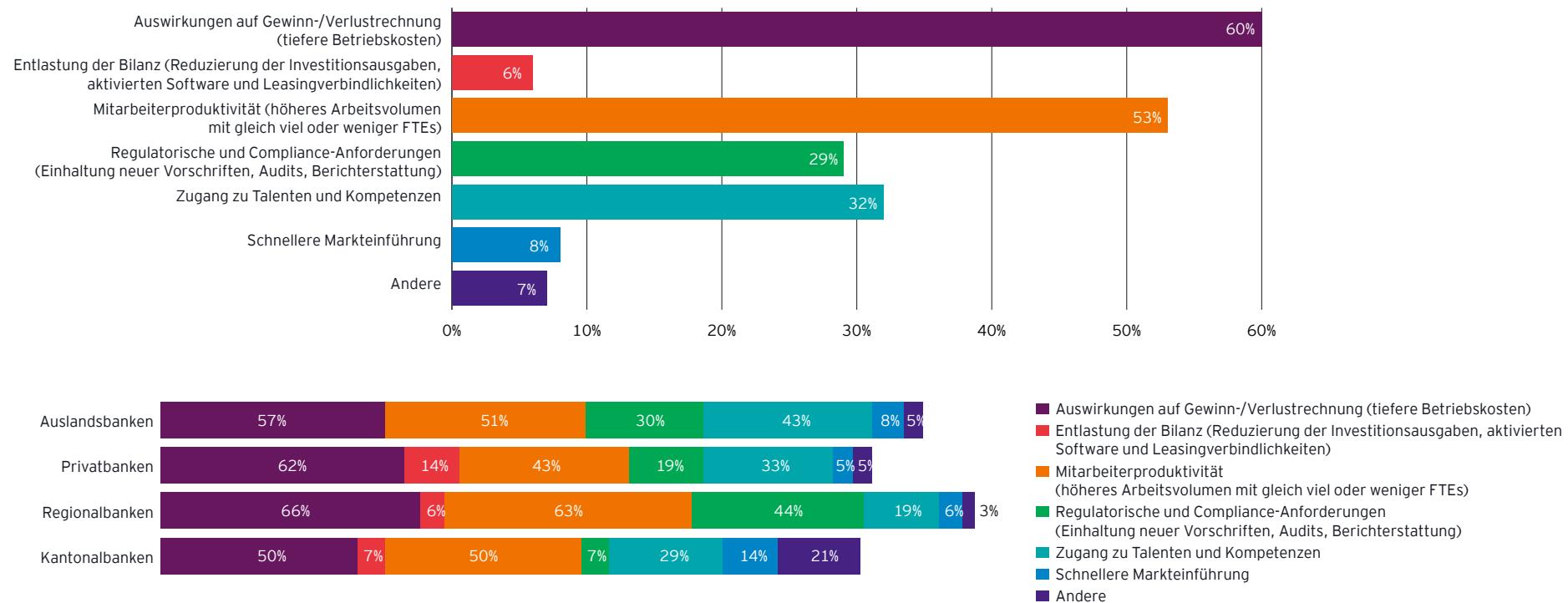
- Managed Services in grossem Umfang: Die Bank koordiniert spezialisierte externe Anbieter, die verschiedene Dienstleistungen in unterschiedlichen Funktionen erbringen, mit ergebnisorientierten SLAs, die auf KPIs für diese Dienstleistungen basieren.
- Managed Services für eine definierte Fähigkeit: Ein spezialisierter externer Anbieter erbringt eine Dienstleistung für eine definierte Fähigkeit mit ergebnisorientiertem SLA und trägt die Verantwortung für die Ergebnisse.
- Ausgelagerte Dienstleistungen: Spezialisierte externe Anbieter erbringen definierte Dienstleistungen und die Bank ist Eigentümerin der Ergebnisse.
- Captive Services oder Shared Services: Ein Gruppenunternehmen erbringt standardisierte Dienstleistungen und die Bank ist Eigentümerin der Ergebnisse.
- Keine Auslagerung: Die Bank erbringt alle Dienstleistungen und ist Eigentümerin der Ergebnisse.

- Die Art und Weise, wie die Schweizer Banken externe Dienstleister nutzen ist klar im Umbruch. Zwar setzt mit 44% noch fast die Hälfte der Institute auf klassische Auslagerung, doch rund ein Viertel nutzt bereits Managed Services – 19% gezielt für definierte Fähigkeiten, 7% in grösserem Umfang. Weitere 16% arbeiten mit (gruppen)internen Shared-Service-Modellen. Die Branche befindet sich damit in einer Übergangsphase von historisch gewachsenen, fragmentierten hin zu stärker industrialisierten Betriebsmodellen.
- Hinter dieser Verlagerung stehen vor allem finanzielle Motive. 60% der Banken erhoffen sich vom Einsatz von Managed Services spürbar tiefere Betriebskosten, 53% eine verbesserte Mitarbeiterproduktivität. Die Institute reagieren damit auf sinkende Margen und den Umstand, dass Umfang und Komplexität zentraler Prozesse schneller wachsen als die internen Kapazitäten.

## Unsere Definitionen:

- Klassische Auslagerung: Ein externer Anbieter erbringt definierte Aktivitäten oder Prozesse nach Kundenvorgabe.
- Managed Services: Ein externer Anbieter verantwortet das Ergebnis und trägt End-to-End Verantwortung für eine Reihe von Prozessen und Funktionen.

«Was erhofft Ihr Institut sich vornehmlich durch den Einsatz von Managed Services?» (Mehrfachauswahl möglich, max. drei)

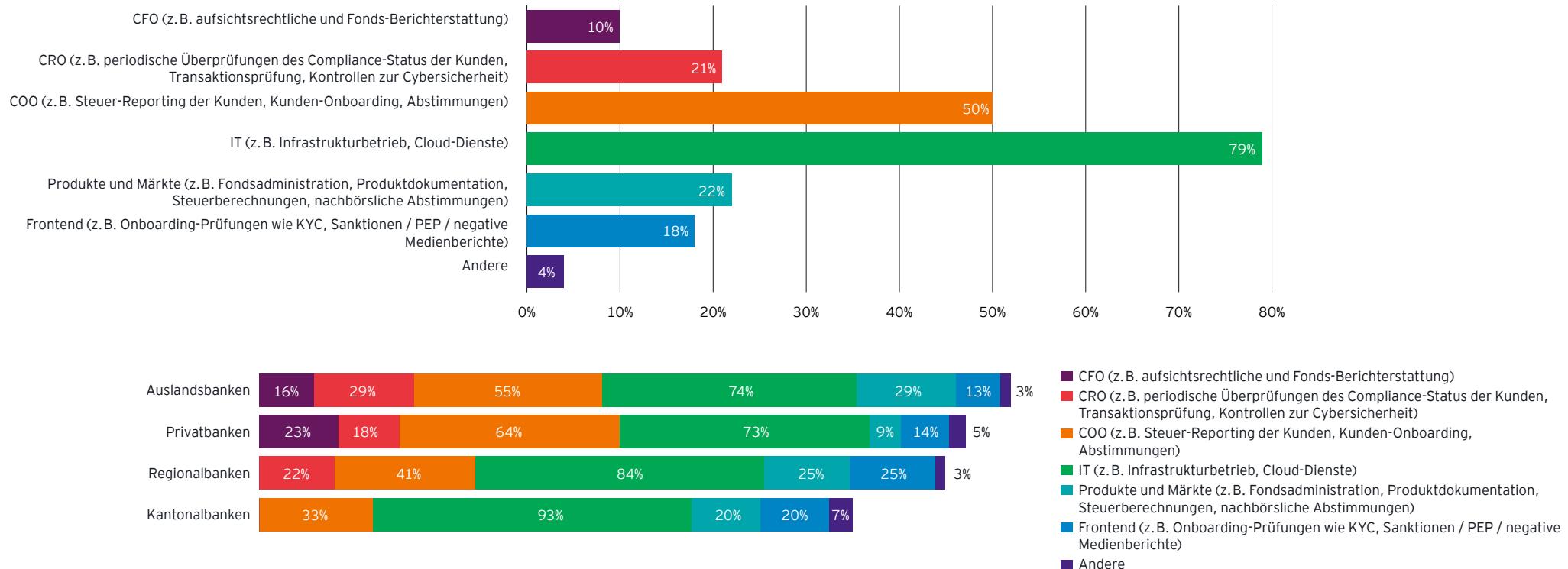


■ Gleichzeitig sollen Managed Services helfen, strukturelle Engpässe zu entschärfen. 29% der Befragten nennen die Bewältigung regulatorischer und Compliance-Anforderungen als primäres Ziel, 32% den Zugang zu knappen Spezialkompetenzen in Bereichen wie Daten, Reporting, Risiko und Cybersecurity. Für viele Banken ist es realistischer, solche Fähigkeiten über skalierte Service-Modelle zu beziehen, als sie vollständig selbst aufzubauen.

■ Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass Managed Services für Schweizer Banken längst mehr sind als eine alternative Beschaffungsform. Sie entwickeln sich zu einem zentralen Mechanismus, um Kosten, Regulierungsdruck, Fachwissen und Kapazitätsgrenzen gleichzeitig zu adressieren – und damit den strukturellen Druck im Kerngeschäft besser zu bewältigen.

# Banken setzen Managed Services hauptsächlich im operativen Bereich ein

«In welchen Bereichen sehen Sie das grösste Potenzial für Managed Services in Ihrer Bank?» (Mehrfachauswahl möglich, max. drei)



- Schweizer Banken sehen das grösste Potenzial von Managed Services dort, wo operative Resilienz, Spezialisierungstiefe und Skalierbarkeit intern am schwersten sicherzustellen sind. Mit 79% Nennungen steht IT klar an erster Stelle: Infrastruktur, Cyberabwehr und Cloud-Betrieb werden so komplex, dass Verfügbarkeit und Sicherheit wichtiger sind als Differenzierung – gleichzeitig werden Fachkräfte in diesen Feldern immer knapper.
- Den zweitgrössten Bedarf erkennen die Institute in COO-nahen Prozessen. Rund die Hälfte der Banken nennt Themen wie Client Onboarding, Steuerberichterstattung oder Datenabgleiche. Umfangreiche, stark regelbasierte Tätigkeiten mit schwankendem Volumen lassen sich mit ergebnisorientierten Managed-Services-Modellen kosteneffizienter bewältigen. Diese erlauben es insbesondere Regional- und Privatbanken, Qualität und Ergebnisse trotz dauerhaftem Kapazitätsdruck stabil zu halten.
- Produkte und Märkte sowie CRO-Funktionen gelten als nächste Bereiche für die Anwendung von Managed Services. 22% der Banken sehen Potenzial in Bereichen wie Fondsadministration und Produktdokumentation, wo die Anforderungen primär operativer Natur sind. 21% nennen CRO-Aktivitäten wie regelmässige Reviews, Transaktionsüberwachung oder Tests von Cyberkontrollen, die in Frequenz und Umfang zunehmen und viele Institute intern an Kapazitätsgrenzen bringen.
- Das Interesse, Managed Services im Front Office einzusetzen, ist mit einer Nennung durch 18% der befragten Institute niedrig. Banken wollen kundenorientierte Tätigkeiten, also ihr Kerngeschäft, bei sich behalten. Noch seltener genannt wurden CFO-nahe Prozesse, nur 10% der Institute sehen diese als Kandidaten für Managed Services.

# 6

## Fokusthemen 2026

“

In einem Umfeld mit begrenzten Ertragswachstumsmöglichkeiten sind Kostenreduktion und Effizienzsteigerung die wirkungsvollsten Hebel für Schweizer Banken. Die zeitliche Diskrepanz zwischen notwendigen Investitionen und realisierten Einsparungen bleibt dabei eine zentrale Herausforderung.

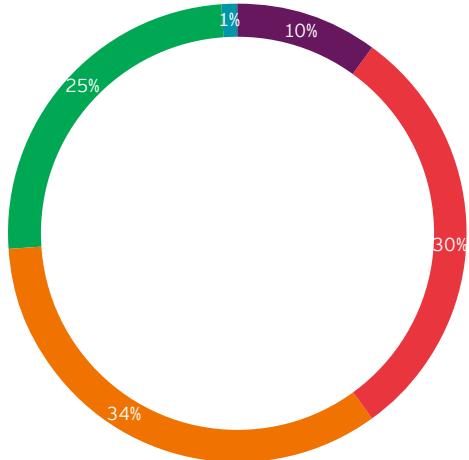
**Christine Mengers**

Assistant Director, Banking & Capital Markets



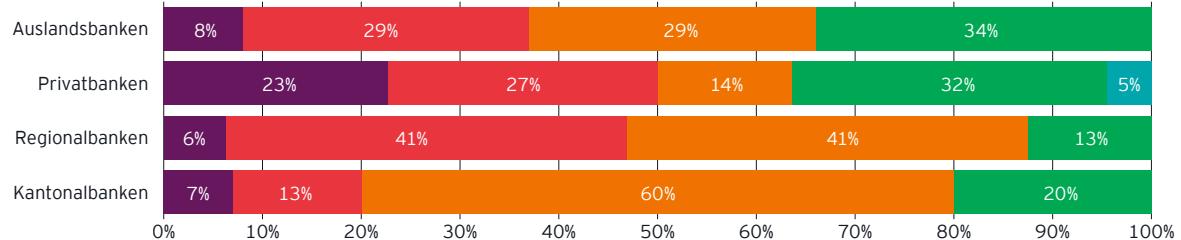
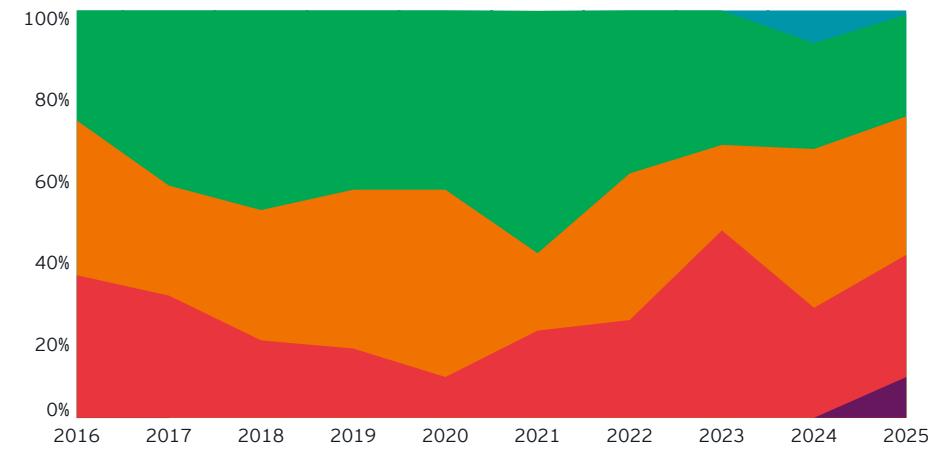
# Kostensenkung und Effizienzsteigerung bleiben im Fokus in Zeiten, in denen Ertragswachstum zwar seine Bedeutung beibehält, jedoch zunehmend schwieriger zu erreichen ist

«Welcher der nachfolgenden Themenbereiche wird Ihrer Ansicht nach in den nächsten 6 bis 12 Monaten in der Finanzindustrie die grösste Bedeutung haben?»  
(bitte nur einen nennen)



- (Geo)politische und (makro)ökonomische Entwicklungen
- Risiko, Compliance und Regulierung
- Kostensenkung, Effizienzsteigerung
- Ertragswachstum und Innovation (an der Kundenschnittstelle)
- Talentmanagement (Mitarbeiterrekrutierung, -entwicklung und -retention)

*Talentmanagement ist seit 2024 eine Antwortmöglichkeit, (geo)politische und (makro)ökonomische Entwicklungen seit 2025.*



- Nachdem Talentmanagement letztes Jahr mit 9% noch eine Bedeutung innehatte, liegt es als Herausforderung für Schweizer Banken im Gesamtkontext mittlerweile nicht mehr im Fokus. Abgelöst bzw. ersetzt wurde es durch geopolitische und makroökonomische Entwicklungen, die von 10% der befragten Institute als grösste Herausforderung angesehen werden.
- Drei Hauptthemenbereiche bleiben in ihrer Bedeutung für Schweizer Banken mit rund je einem Drittel der Nennungen relativ konstant, wobei die grösste Bedeutung nach wie vor der «Kostensenkung und Effizienzsteigerung» beigemessen wird. Die Weiterführung dieser Entwicklung ist im aktuellen Marktumfeld von weiterhin begrenzten Möglichkeiten zum Ertragswachstum bei gleichzeitig tendenziell steigender sowohl systemischer als auch prozessualer Komplexität, zunehmend veralteten und nicht nahtlos miteinander interagierenden IT-Systemen nicht verwunderlich. Richtig ist auch, dass sich über die Jahre ein Investitionsstau angesammelt hat, der zunehmend in den Fokus rückt und den Kosten- und auch Handlungsdruck hinsichtlich Einsparungen und Effizienzsteigerungen auf Schweizer Banken verschärft.
- Gleichzeitig bleibt das Wachstum auf der Ertragsseite relevant für Banken, jedoch stellt sich zunehmend die Frage, woher dieses kommen soll. Die Entwicklungen im Marktumfeld machen profitables Wachstum im Kerngeschäft der Banken, der Kreditvergabe und dem Zinsdifferenzgeschäft, weiterhin schwierig. Als möglicher Erfolgstreiber bleibt neben Innovation demzufolge nur die Steigerung des Kommissions- oder Handelserfolgs: Erstgenanntem ist durch Kundenerwartungen, Wettbewerbssituation und Wechselwilligkeit des Kunden Grenzen gesetzt, und letztergenannter ist von übergeordneten geopolitischen und makroökonomischen Entwicklungen abhängig, die von immerhin 10% der Banken per se als grösste Herausforderung angesehen werden. Auch hat das vergangene Jahr gezeigt, dass steigende Börsenkurse nicht im selben Masse zu höheren Wertschriftenbeständen und damit Kommissionserträgen geführt haben.<sup>30</sup> Somit bleibt es für Schweizer Banken herausfordernd, langfristiges Ertragswachstum zu realisieren.
- Das Thema Risiko, Compliance und Regulierung bleibt omnipräsent für Schweizer Banken, jedoch auch weiterhin wenig beeinflussbar. Lediglich im Zusammenspiel mit IT- und Prozesskostenoptimierung können die Schweizer Banken auch hier einen Hebel ansetzen.
- Insgesamt gehen zwei Drittel der Banken (64%) davon aus, dass im kommenden Jahr die Themen Kosten- und Effizienzsteigerung (34%) sowie Risiko, Compliance und Regulierung (30%) von etwa gleich hoher Relevanz sein werden. Diese Einschätzung verdeutlicht, dass Banken angesichts stagnierender Ergebnisse verstärkt auf Kosten- und Effizienzprogramme setzen und spiegelt zugleich die zunehmende regulatorische Aktivität wider. Während für die Regionalbanken die zwei Kernthemen Kosten- und Effizienzsteigerung sowie Risiko, Compliance und Regulierung mit je 41% noch zentraler sein werden, zeigen die Kantonalbanken, dass sie ihren Fokus klar auf Kosten- und Effizienzsteigerung (60%) legen.
- Auch ein Vergleich der Gewichtung der zwei Kernthemen – Kosten- und Effizienzsteigerung auf der einen und Ertragswachstum und Innovation auf der anderen Seite – zwischen den einzelnen Bankengruppen ist interessant. Während sowohl die Kantonal- als auch die Regionalbanken im Verhältnis 3:1 den Fokus deutlich auf Kosten- und Effizienzsteigerung im Vergleich zu Ertragswachstum und Innovation legen, setzen die Privatbanken ihren Fokus genau umgekehrt, nämlich auf das Ertragswachstum. Vor dem Hintergrund, dass alternative Ertragsquellen Zeit und Investitionen benötigen und Privatbanken von mehr Volatilität speziell im Vermögensverwaltungsgeschäft profitieren, ist auch dies erklärbar.
- Und so zeigt ein Vergleich der Bankengruppen abschliessend, dass die Einschätzung der Privatbanken sich allgemein deutlich von derjenigen der anderen Bankengruppen unterscheidet. Die Privatbanken messen nämlich geopolitischen und makroökonomischen Entwicklungen eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung bei und sind gleichzeitig die einzige Bankengruppe, die Talentmanagement überhaupt als Fokusthema sieht.

<sup>30</sup> Vgl. Marktumfeld basierend auf SNB-Daten zu Wertschriftenbeständen in Kundendepots

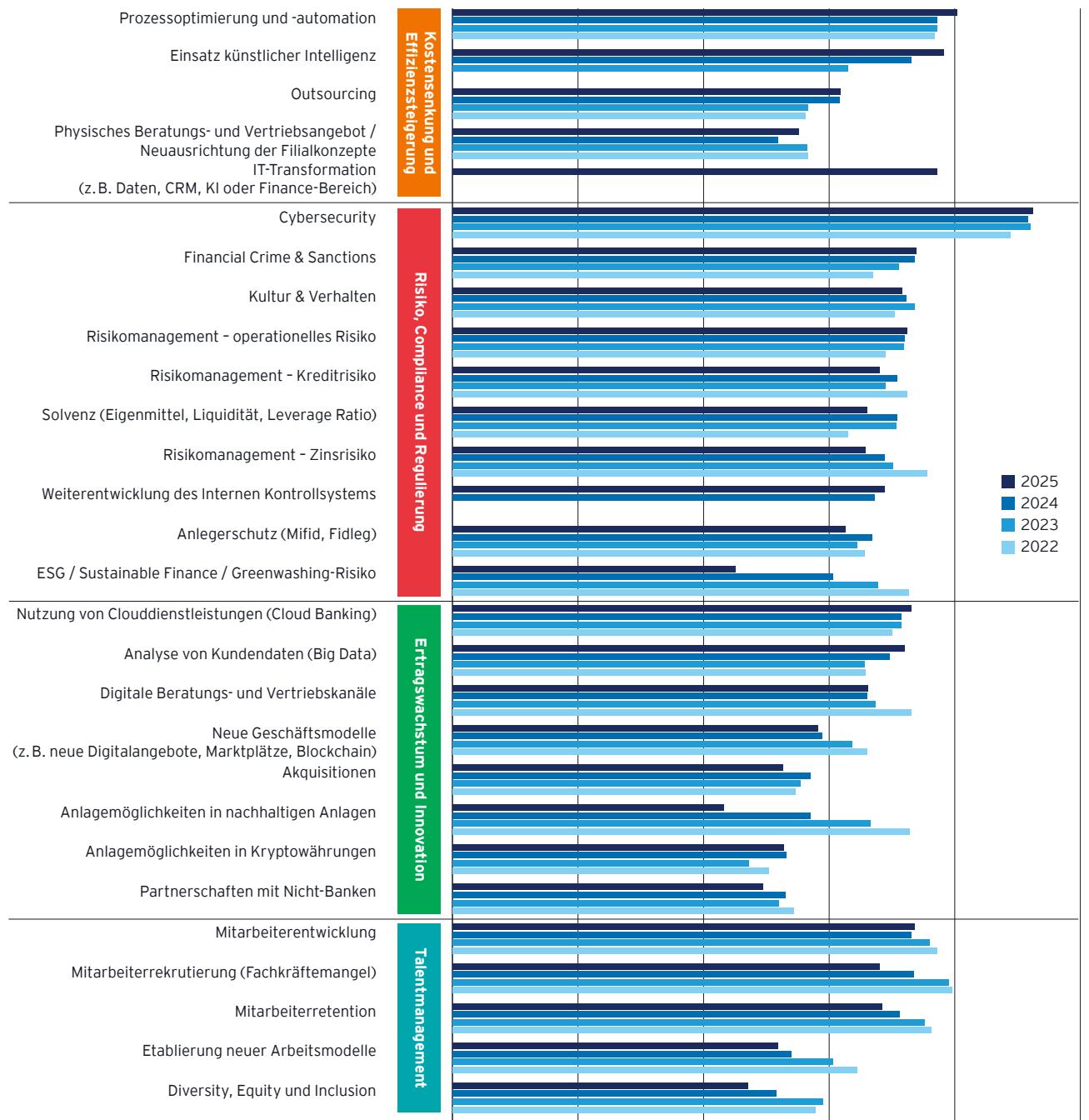
# Prozessoptimierung, KI und IT-Transformation stehen im Vordergrund. Cybersecurity bleibt das wichtigste Thema.

«Welche der nachfolgenden Themen und Aktivitäten werden Ihrer Ansicht nach in den nächsten 6 bis 12 Monaten in der Finanzindustrie eine grosse Bedeutung haben?»

Ranking	2025	2024	2023	2022	2021
Cybersecurity	1	1	1	1	1
Prozessoptimierung und -automation	2	2	3	4	2
Einsatz künstlicher Intelligenz	3	6	19	-	-
IT-Transformationen (z. B. Daten, CRM, KI oder Finance-Bereich)	4	-	-	-	-
Financial Crime & Sanctions	5	3	9	15	19
Mitarbeiterentwicklung	6	5	4	3	4
Nutzung von Clouddienstleistungen (Cloud Banking)	7	9	8	12	12
Risikomanagement - operationelles Risiko	8	8	7	14	16
Analyse von Kundendaten (Big Data)	9	13	16	17	14
Kultur & Verhalten	10	7	6	11	9
Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems (Management Anzahl Schlüsselkontrollen, Verantwortlichkeiten für die Kontrolldurchführung etc.)	11	15	-	-	-
Mitarbeiterretention	12	10	5	5	-
Risikomanagement - Kreditrisiko	13	12	12	10	8
Mitarbeiterrekrutierung (Fachkräftemangel)	13	4	2	2	-
Digitale Beratungs- und Vertriebskanäle	15	17	14	7	5
Solvenz (Eigenmittel, Liquidität, Leverage Ratio)	16	11	10	20	21
Risikomanagement - Zinsrisiko	17	14	11	6	10
Anlegerschutz (Mifid, Fidleg)	18	16	17	18	18
Outsourcing	19	18	22	23	24
Neue Geschäftsmodelle (z. B. neue Digitalangebote, Marktplätze, Blockchain)	20	20	18	16	13
Physisches Beratungs- und Vertriebsangebot / Neuausrichtung der Filialkonzepte	21	26	23	22	23
Anlagermöglichkeiten in Kryptowährungen	22	24	27	26	26
Akquisitionen	23	21	24	24	20
Etablierung neuer Arbeitsmodelle	24	23	20	19	11
Partnerschaften mit Nicht-Banken	25	25	26	25	15
Diversity, Equity und Inclusion	26	27	21	21	17
ESG / Sustainable Finance / Greenwashing-Risiko	27	19	13	9	3
Anlagermöglichkeiten in nachhaltigen Anlagen	28	22	15	8	6

- Risiko, Compliance und Regulierung
- Kostensenkung, Effizienzsteigerung
- Ertragswachstum und Innovation (an der Kundenschnittstelle)
- Talentmanagement  
(Mitarbeiterrekrutierung, -entwicklung und -retention)

2025 wurden zwei Themen gleich gewichtet.



- Insgesamt rangieren Themen und Aktivitäten im Bereich von Risiko, Compliance und Regulierung sowie Kostensenkung und Effizienzsteigerung weit oben. Dies ist nicht verwunderlich, ist letzteres doch das Fokusthema für Schweizer Banken. Allein auf den Plätzen 2-4 rangieren mit Prozessoptimierung und -automation, Einsatz von KI und – erstmalig neu im diesjährigen Bankenbarometer abgefragt und von den Banken auf Platz 4 eingeordnet – IT-Transformation im Bereich Daten, CRM oder auch im Finance-Bereich drei Themen aus diesem Bereich.
- Cybersecurity rangiert erneut auf Platz 1. Auch dies ist sowohl vor dem Hintergrund immer weiter voranschreitender Digitalisierung unter Einsatz von Cloud, KI und Outsourcing an Dritt- und sogar Viertparteien (vgl. dazu auch Seite 26) als auch mit Blick auf den Fokus, den Schweizer Banken auf weitere IT-Transformationsthemen setzen, nur allzu nachvollziehbar. Und dass die Weiterentwicklung der internen Kontrollsysteme in diesem Zusammenhang weiter an Bedeutung gewinnt, ist dementsprechend folgerichtig.
- Ausgewählte Themen im Bereich der Ertragssteigerung sind grundsätzlich weiter von Relevanz (vgl. dazu auch Seite 44), stellen sich jedoch im Vergleich mit den Vorjahren spezifischer dar. So gewinnt neben Cloud-Banking insbesondere die Analyse und Nutzung von Kundendaten an Relevanz – dies sicherlich auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der IT-bezogenen Themen KI und Daten. In diesem Zusammenhang eröffnet sich ein neues Feld für Banken: Die Nutzung von KI nicht vornehmlich nur zur internen Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung, sondern auch für den Kunden – für Customer Intelligence und damit die vollumfängliche Erfassung und Beantwortung der Kundenwünsche.

(1) Sehr geringe Bedeutung, (2) Geringe Bedeutung, (3) Mittlere Bedeutung, (4) Grosse Bedeutung, (5) Sehr grosse Bedeutung

- Das Thema Talentmanagement insgesamt bekommt einen anderen Fokus. Mitarbeiterretention und -entwicklung, behalten ihre Bedeutung bei, während Mitarbeiterrekrutierung deutlich an Bedeutung verliert. Dies lässt sich mit jüngsten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt erklären. Gemäss aktueller Arbeitsmarktstatistik liegt die Erwerbslosenquote im Bankensektor leicht über dem Durchschnitt der Schweiz.<sup>31</sup>
- Im Gesamtkontext lässt dies darauf schliessen, dass Arbeitskräfte grundsätzlich zwar vorhanden sind (und dass sich diese Entwicklung im Zuge weiterer Prozessautomatisierung und Effizienzeinsparungen, auch durch zunehmenden Einsatz von KI, tendenziell fortsetzen wird, ist anzunehmen), dass gleichzeitig aber sowohl die Weiterentwicklung der Arbeitskräfte als auch die Förderung und Entwicklung der Talents an Bedeutung gewinnen. People Management bekommt dadurch in zweierlei Hinsicht einen neuen Anstrich – Talent Management auf der einen und Change Management auf der anderen Seite zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter in Skills zur Anwendung der implementierten KI.
- Das Thema Geldwäschebekämpfung und Sanktionen («Financial Crime & Sanctions») ist leicht nach hinten gerückt, rangiert aber nach wie vor noch relativ weit vorne im Vergleich zu 2023 und den Jahren davor. Die internationale Lage bleibt durch diverse Konflikte angespannt und schafft einen Nährboden für Geldwäscherei, deren Verschleierung durch die Digitalisierung weiter erleichtert wird. Damit bleibt auch die Herausforderung für Banken bestehen, geldwäschereirelevante Transaktionen zu erkennen. Die Risiken im Zusammenhang mit Geldwäscherei und Sanktionen bleiben hochaktuell und zählen weiterhin zu den Hauptrisiken gemäss FINMA Risikomonitor 2025.
- Die Themen Zins- und Solvenz-/Liquiditätsrisiken sind im Vergleich zum Vorjahr in ihrer Bedeutung deutlich nach hinten gerückt. Dies ist nicht weiter verwunderlich, bestätigt der jüngste Bericht zur Finanzstabilität der SNB den Schweizer Banken grundsätzlich substanzelle Kapital- und Liquiditätspuffer.
- Sowohl ESG, Sustainable Finance als auch Investitionsmöglichkeiten in nachhaltige Anlagen verlieren weiter deutlich an Bedeutung in Zeiten, die sowohl für die Banken als auch für ihre Kunden tendenziell eher herausfordernder werden (vgl. das folgende Kapitel Nachhaltigkeit).

---

<sup>31</sup> SECO Arbeitsmarktstatistik

# 7

## Nachhaltigkeit

“

Das Jahr 2025 hat den Nachhaltigkeitsbereich des Bankensektors vor grundlegende Herausforderungen gestellt. Jedoch steht der Bereich nicht vor dem Aus, sondern er entwickelt sich weiter. Der Markt wird reifer, konsolidiert sich und Scheinakteure scheiden aus.

**Stephanie Arnold**

Senior Manager, Lead Sustainable Finance Strategy and Reporting



## Einordnung der Entwicklungen

ESG und nachhaltige Anlagen haben in den vergangenen Jahren eine bemerkenswerte Berg- und Talfahrt erlebt. Nach einer Phase sehr hoher Mittelzuflüsse und ambitionierter Wachstumsziele mehren sich inzwischen die Stimmen, die von Markübertreibungen sprechen. Produktlandschaften wurden teilweise im Eiltempo umetikettiert, neue Fonds und Strategien kamen auf den Markt, bevor sich eine stabile Nachfrage etablieren konnte. Die Hoffnung vieler Banken, mit ESG einen kräftigen Wachstumsimpuls auszulösen, war grösser als das tatsächliche, zahlungsbereite Interesse vieler Kundinnen und Kunden.

In der Realität blieben nachhaltige Anlagen ein Nischensegment, wenn auch ein Segment mit legitimer Daseinsberechtigung. Für bestimmte Kundengruppen, etwa institutionelle Investoren mit klaren Mandaten oder einzelne vermögende Privatpersonen, ist Nachhaltigkeit zentraler Bestandteil ihrer Anlagestrategie. In der Breite der Kundschaft ist ESG jedoch deutlich weniger wichtig als erhofft. Dies spiegelt sich auch in der diesjährigen Befragung im Rahmen des Bankenbarometers wider. Aus einer Liste von 28 Themen wurden ESG und nachhaltige Anlagen von den Interviewpartnern als jene mit der geringsten Bedeutung für die nächsten sechs bis zwölf Monate eingestuft.

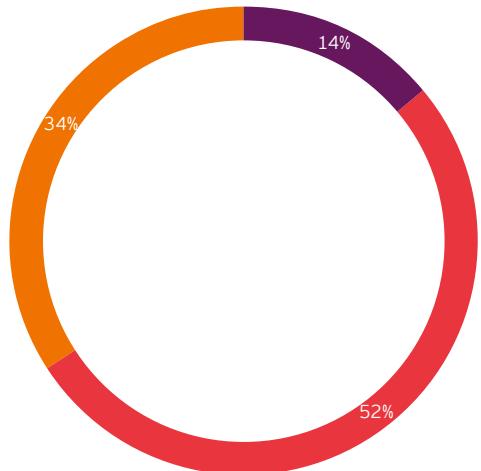
Die Gründe liegen auf der Hand. Nachhaltige Investments sind nach wie vor ein Nischenthema, gleichzeitig sind die regulatorischen Anforderungen hoch. In Europa behalten EU-Taxonomie, Offenlegungsregime und Berichtspflichten ihre Relevanz, auch wenn einzelne Vorschriften derzeit überprüft oder angepasst werden. Für viele Banken steht der Aufwand damit in keinem günstigen Verhältnis zu den realisierbaren zusätzlichen Erträgen.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass Nachhaltigkeit im Bankgeschäft keine Rolle mehr spielt. Im Gegenteil, regulatorische Vorgaben werden mittelfristig bestehen bleiben und Klimarisiken sowie Übergangsrisiken sind längst Teil des aufsichtsrechtlichen Erwartungshorizonts. Dort, wo Banken Nachhaltigkeit ernsthaft in Beratung, Kreditvergaben und Produktgestaltung integrieren, berichten sie nach wie vor von positiver Kundenresonanz. Kundinnen und Kunden honorieren glaubwürdige Ansätze, transparente Kommunikation und die Vermeidung von moralischer Überhöhung.

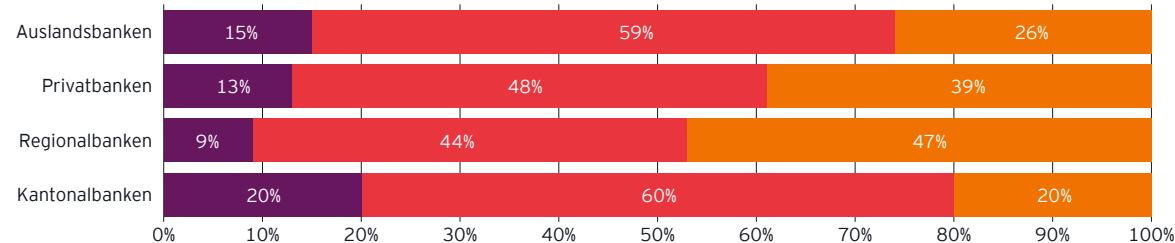
Parallel dazu hat eine bereinigende Marktbewegung eingesetzt. Anbieter, die vor allem auf Marketing und Labeling setzten und weniger auf Substanz, ziehen sich zurück oder verlieren an Bedeutung. Scheinakteure sind aus dem Markt ausgetreten und das ist letztlich gesund. Zurück bleiben Institute und Asset Manager, die bereit sind, den Mehraufwand und die Komplexität zu tragen und Nachhaltigkeit als Spezialthema mit klar umrissenem Nutzen zu positionieren. Für sie bleibt ESG ein relevanter Baustein, aber nicht die alleinige Antwort auf die Wachstums- und Ertragsfragen der kommenden Jahre.

# Stabilisierung der Kundennachfrage nach nachhaltigen Produkten als Nischensegment

«Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kundennachfrage nach nachhaltigen Finanzinstrumenten und Angeboten für die Zukunft ein?»



- Wir rechnen mittel- bis längerfristig mit einer wieder steigenden Kundennachfrage nach nachhaltigen Produkten
- Das Bedürfnis der Kunden nach nachhaltigen Produkten wird sich im Vergleich zu heute auch in Zukunft kaum verändern
- Wir rechnen mit einer sinkenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten

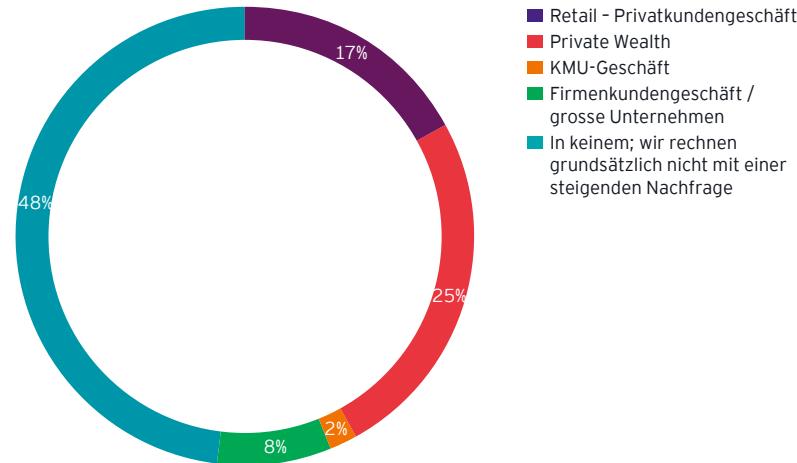


- Im Jahr 2025 wurde die politische Unterstützung für die Nachhaltigkeitsthematik auf die Probe gestellt, was zu kurzfristiger Volatilität und zu Zurückhaltung bei Finanzunternehmen geführt hat. Nach diesem «Shake-out» haben sich die Wogen nun etwas geglättet. Ein Blick in den Markt zeigt, dass die Mehrheit der Schweizer Banken davon ausgeht, dass die Nachfrage nach nachhaltigen Finanzprodukten bestehen bleibt. Unsere Interviews zeigen jedoch, dass nachhaltige Anlagen weiterhin eher ein Nischensegment darstellen, das nur für bestimmte Kundengruppen zentral in ihrer Anlagestrategie ist.
- Obschon 34% der Banken mit einer sinkenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten rechnen, gehen 14% weiterhin davon aus, dass die Kundennachfrage nach ESG-Investments mittel- bis langfristig auch wieder ansteigt. Hierbei sind die Kantonalbanken die am positivsten eingestellten Banken (20%).

- Regional- und Privatbanken sind jedoch eher skeptisch. In diesen Bankengruppen geben 47% (Regionalbanken) respektive 39% (Privatbanken) der Institute an, dass sie mit einem Rückgang der Nachfrage rechnen. Diese Zurückhaltung lässt sich unter anderem durch die unterschiedliche Kundenstruktur erklären. Regionalbanken sowie kleinere Privatbanken bedienen häufig lokale Privatkunden und KMU, bei denen Nachhaltigkeitspräferenzen weniger ausgeprägt sind als bei vermögenden Privatpersonen, institutionellen Investoren oder grösseren Unternehmen.

# Die Nachfrage wird getrieben von den vermögenden Privatkunden

«In welchem Kundensegment erwarten Sie in Zukunft die grösste Nachfrage nach nachhaltigen Produkten?»



■ Retail - Privatkundengeschäft  
■ Private Wealth  
■ KMU-Geschäft  
■ Firmenkundengeschäft / grosse Unternehmen  
■ In keinem; wir rechnen grundsätzlich nicht mit einer steigenden Nachfrage

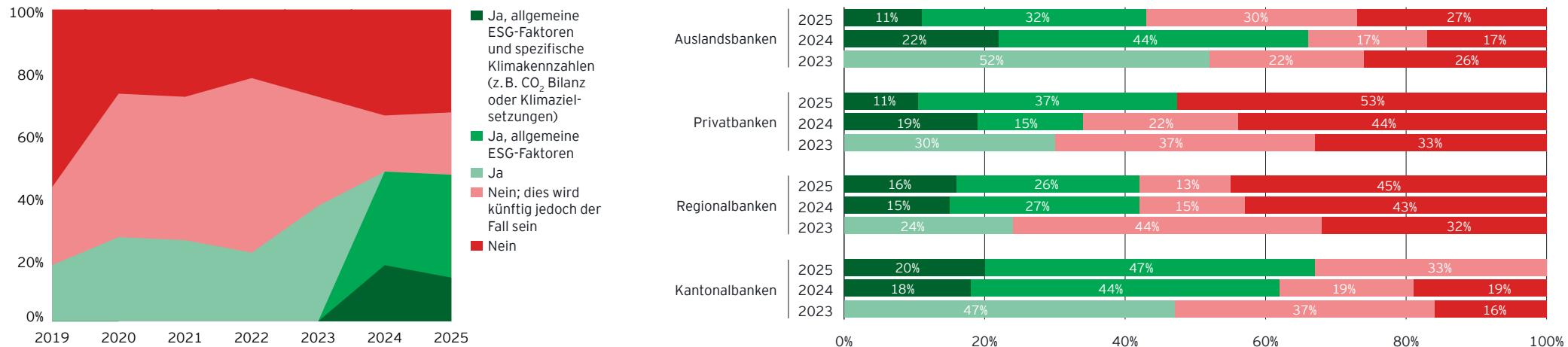


- Ein tieferer Blick in die möglichen wachstumstreibenden Kundensegmente zeichnet ein ähnliches Bild wie bis anhin beschrieben. 48% der befragten Finanzinstitute rechnen damit, dass die Nachfrage in keinem Segment weiter ansteigen wird. Die Verteilung ist über die Bankengruppen hinweg ausgeglichen. Das grösste Wachstumspotenzial wird bei vermögenden Privatkunden (25%) gesehen. Ausland-, Privat- und Kantonalbanken sehen nachhaltige Produkte insbesondere als relevantes Thema für vermögende Kunden (26%-33%). Diese Daten aus dem Schweizer Markt stimmen auch mit dem globalen Trend überein. Laut dem EY Global Wealth Research Report 2025<sup>32</sup> sind insbesondere vermögende sowie sehr vermögende Privatkunden an wertbasierten Anlagenträger interessiert.

32 EY Global Wealth Research Report

# ESG-Kriterien sind im Kreditgeschäft von Kantonalbanken die Norm

«Berücksichtigt Ihr Institut bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden Nachhaltigkeits/ESG-Faktoren?»



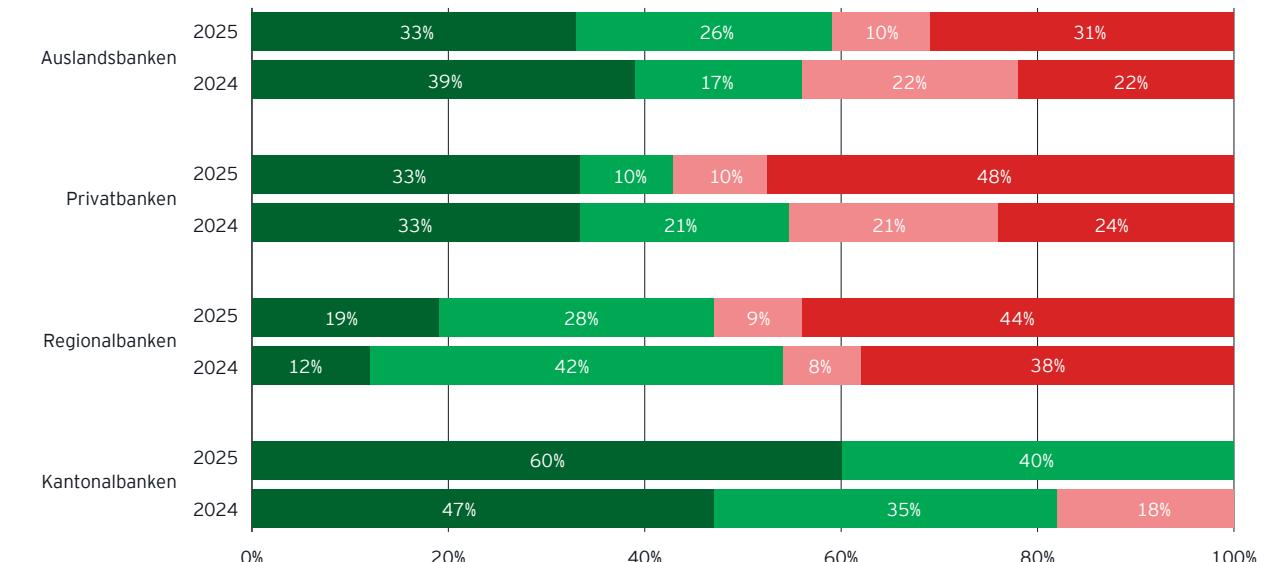
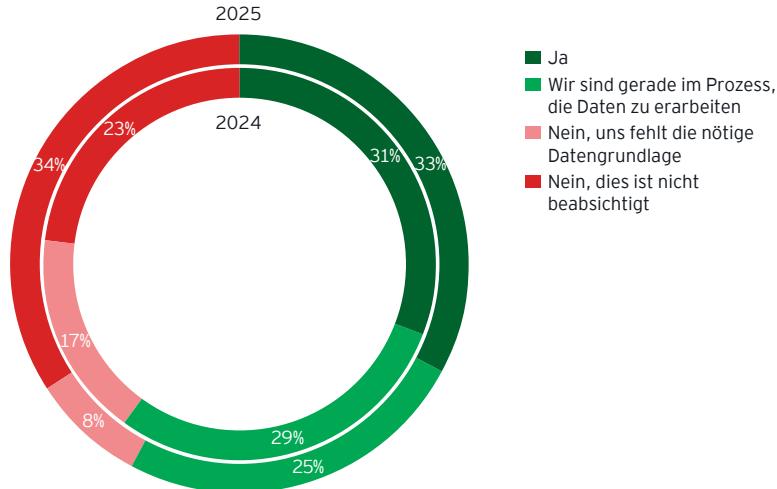
- Die Daten von 2025 bestätigen die Tendenzen aus den Vorjahren und es zeichnet sich weiterhin ein gemischtes Bild: Die Hälfte der Banken berücksichtigt ESG-Faktoren bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden. Rund ein Fünftel ist in der Planung einer solchen Integration. Der Anteil der Banken, die keine ESG-Faktoren berücksichtigen und diesbezüglich keine Änderung beabsichtigen, liegt weiterhin bei 33%.
- Bemerkenswert bleiben die deutlichen Unterschiede zwischen den Bankengruppen. Für viele Regional- und Privatbanken ist ein Negativtrend erkennbar. Insbesondere Privatbanken haben typischerweise limitierte Aktivitäten im kommerziellen Kreditgeschäft, wodurch das Kundenbedürfnis für ESG- oder klimabezogene Angebote weniger ausgeprägt ist. Ganz anders sieht es bei den Kantonalbanken aus: 67% der Kantonalbanken berücksichtigen ESG-Faktoren, wobei 20% sogar spezifische Klimakennzahlen einbeziehen und 47% allgemeine ESG-Kriterien anwenden. Die Umfrage zeigt, dass alle Kantonalbanken

ESG-Faktoren in der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden entweder bereits berücksichtigen (insgesamt 67%) oder planen, dies zu tun (33%). Dies ist stark getrieben durch kantonale Regelungen, bspw. zur Stärkung der Nachhaltigkeit von Gebäuden<sup>33</sup>, sowie Nachhaltigkeitsvorgaben im Leistungsauftrag der Banken, welche unter anderem die Umsetzung des nationalen Klimazieles der Schweiz zu Nettonull 2050 konkretisieren.

<sup>33</sup> Einige Beispiele von kantonalen Regelungen, die den effizienten Energieverbrauch und die Nutzung erneuerbarer Energien vorantreiben (Liste ist exemplarisch und nicht abschliessend): Zürich, Zug, Wallis.

# Einflussfaktoren für Klimaziele: politische und regulatorischen Entwicklungen sowie das Geschäftsmodell

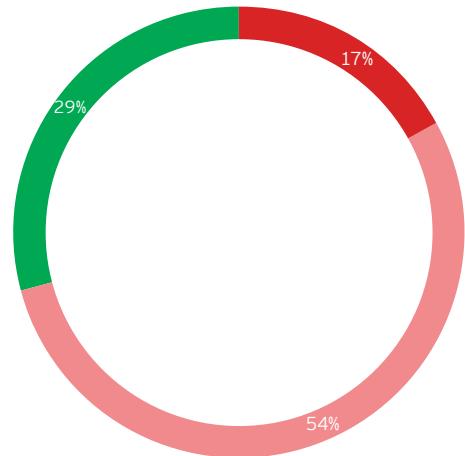
«Hat ihr Institut bereits Klimaziele auf quantitativer Grundlage erarbeitet?»



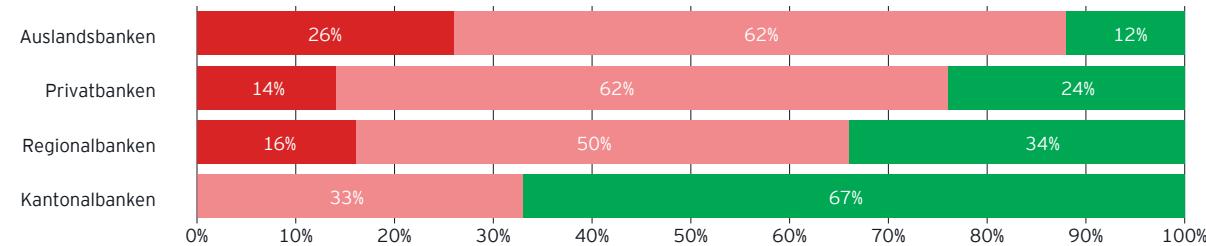
- Die Erarbeitung quantitativer Klimaziele wird im Bankensektor unterschiedlich priorisiert. Während 2024 noch eine zunehmende Konvergenz der Ambitionen erwartet wurde, deutet die Entwicklung 2025 auf eine stärkere Polarisierung zwischen Privat- und Regionalbanken einerseits und Kantonal- und Auslandsbanken andererseits.
- Bei den Kantonalbanken bleibt das Bild weitestgehend unverändert zum Vorjahr. Hier haben alle Institute entweder Klimaziele definiert (60%) oder sie befinden sich im Erarbeitungsprozess (40%).
- Deutlich anders scheint sich die Situation bei den Privat- und Regionalbanken zu entwickeln. Während 2024 noch rund ein Drittel angaben, keine Klimaziele zu planen, sind es 2025 fast die Hälfte (48%/44%). Die Zurückhaltung dieser Institute ist nicht mehr nur auf Datenprobleme zurückzuführen, sondern auch auf deren spezifische Businessmodelle und Kundenfokus, bei denen Klimaauswirkungen und Klimarisiken als weniger unmittelbar angesehen werden, sowie auf politische und regulatorische Unsicherheiten.
- International sieht der Vorschlag zur Omnibus-Richtlinie vor, die Berichtspflichten deutlich einzudämmen. Zudem schlägt die jüngste Abstimmung des EU-Parlaments vor, die Anforderung eines Transitionsplans aus der Sorgfaltspflichtenverordnung (CSDDD) zu streichen. Diese Vorhaben würden die für Banken verfügbaren Daten einschränken. Damit wird die Definition belastbarer Klimaziele komplexer und weniger planbar. In der Schweiz wurden die vorgesehenen Anpassungen an der Klimaverordnung ebenfalls auf 2026 verschoben, da zunächst die europäischen Entwicklungen abgewartet werden sollen. Diese Zurückhaltung kommt den Schweizer Instituten entgegen, da es Klarheit schafft und einen «Swiss Finish» vermeidet.

# Vorbereitungen zur Umsetzung des FINMA Rundschreibens 2026/01 sind im Gange

«Ist Ihr Institut dabei, die Vorgaben des FINMA-Rundschreibens 2026/01 «Naturbezogene Finanzrisiken» umzusetzen?»



- Nein, wir haben uns bis anhin noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt
- Nein, aber es gibt erste Vorbereitungen (z.B. Lückenidentifikation)
- Ja



- Die FINMA hat mit dem Rundschreiben 2026/01 «Naturbezogene Finanzrisiken» erstmals verbindliche Anforderungen für das Management von Klima- und weiteren naturbezogenen Finanzrisiken eingeführt. Die Vorgaben treten stufenweise in Kraft und verlangen von Banken die Integration dieser Risiken in Unternehmensführung, Strategie und Risikomanagement. Für grosse Institute (Kategorie 1 und 2) gelten die Pflichten in Bezug auf Klimarisiken ab 2026, für kleinere Institute ab 2027. Die Umsetzung der Vorgaben für Naturrisiken muss durch alle Institute bis Januar 2028 erfolgen. Global betrachtet legt die FINMA mit diesen Vorgaben einen ähnlichen Fokus wie andere Finanzmarktaufsichtsbehörden<sup>34</sup>.
- Die Umfrage zeigt, dass die Vorbereitungen bei Banken unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Hier sollte insbesondere beachtet werden, dass für grössere Banken bereits seit geraumer Zeit sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene Verpflichtungen zur klimabezogenen Berichterstattung

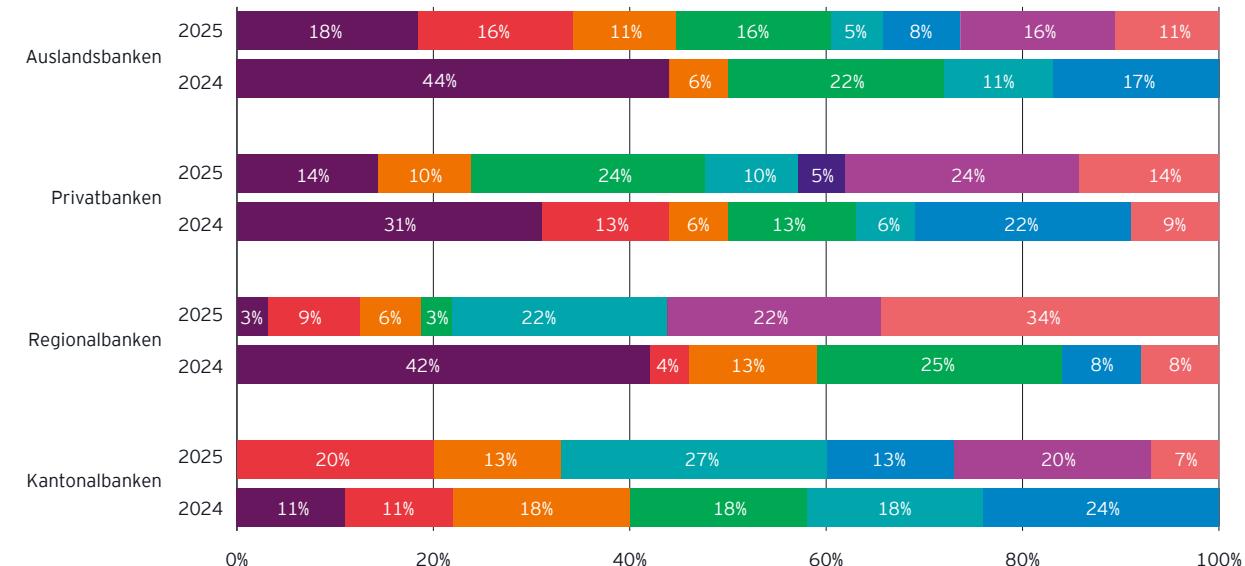
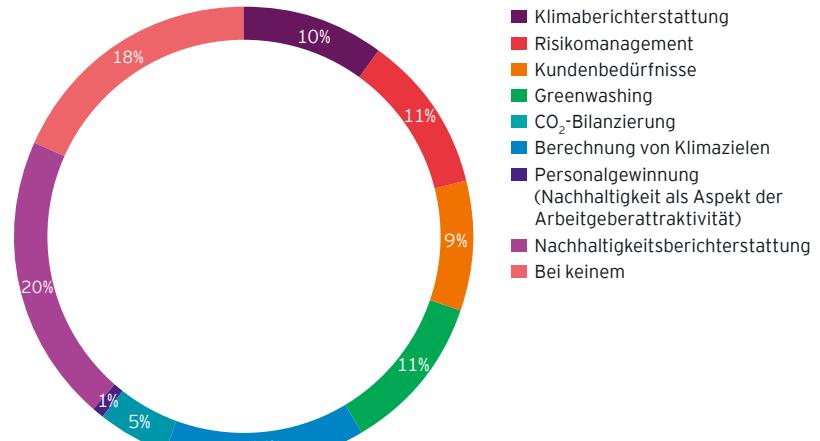
bestehen. Dadurch sind einige Institute bereits mit den Herausforderungen des klimabezogenen Risikomanagements vertraut. Für Kantonal- und Regionalbanken sind die Vorgaben weitestgehend neu. 67% der Kantonalbanken sind bereits in der Umsetzung und die übrigen 33% haben erste Vorbereitungen getroffen. Regionalbanken liegen mit 34% in der Umsetzung und 50% in der Vorbereitungsphase, während 16% sich noch nicht mit dem Thema befasst haben.

- Die Herausforderungen liegen vor allem in der Datenverfügbarkeit und Methodik, z.B. fehlen für Szenarioanalysen und Wesentlichkeitsbewertungen oft geeignete Informationen zu Biodiversitäts- und Klimarisiken. Zudem müssen Banken ihre Risikotoleranz für Klima- und weitere naturbezogene Finanzrisiken definieren und bestehende Risikomanagementprozesse anpassen, um solche Risiken in die typische Risikolandschaft, mit Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken zu integrieren.

<sup>34</sup> Vgl. z.B.: EBA Guidelines on the Management of ESG Risks, PRA CP10/25 – Enhancing banks' and insurers' approaches to managing climate-related risks – Update to SS3/19

# Die Nachhaltigkeits- und Klimaberichterstattung bleibt weiterhin die Hauptherausforderung

«Bei welchem Nachhaltigkeitsthema sehen Sie die grössten operativen Herausforderungen?»



- Die grösste Herausforderung für Schweizer Banken im Bereich Nachhaltigkeit bleibt die Nachhaltigkeits- und Klimaberichterstattung (30%), gefolgt von der Berechnung von CO<sub>2</sub>-Bilanzen (14%), Risikomanagement und Greenwashing (je 11%). Diese Themen dominieren die operative Agenda und sind eng miteinander verknüpft.
- Beim Thema Risikomanagement sind divergierende Tendenzen zu erkennen. Vor allem bei Kantonallbanken und Auslandsbanken sehen wir einen Anstieg der Herausforderungen im Bereich, welche durch die bevorstehende Umsetzung des FINMA-Rundschreibens 2026/01 «Naturbezogene Finanzrisiken» und weiterer internationaler Vorgaben (siehe vorherige Frage) getrieben ist. Während das Thema für alle Banken heute mehr im Vordergrund steht, wurde es von Privatbanken dieses Jahr nicht mehr als Herausforderung aufgeführt. Privatbanken sehen ihr Geschäft weniger exponiert zu Klima- und Naturrisiken, beispielsweise da bei Lombardkrediten die Sicherheiten stark diversifiziert und liquide sind.
- Bei Privatbanken hat hingegen das Thema Greenwashing-Risiken an Relevanz gewonnen. Aufgrund der neuen verbindlichen Selbstregulierungen der AMAS und SBVg kann davon ausgegangen werden, dass dieses Thema in den kommenden Jahren auch für die anderen Bankengruppen wieder etwas mehr in den Vordergrund rückt. Die komplexen Anforderungen der Selbstregulierungen (inkl. externe Prüfungen) können bei Nichteinhaltung zu Reputations- und Rechtsrisiken führen.

# 8

## Ausblick

“

Eine Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und bisweilen Ambiguität geprägt ist, braucht vorausschauende Führung.

**Olaf Toepfer**

Partner, Leiter Banking & Capital Markets



# (Re)agieren

Die Zielsetzung dieses Kapitels liegt in der Einordnung der Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie in fünf Themenbereichen im Ausblick auf die kommenden Jahre. Wir haben im Dialog mit leitenden Verantwortlichen von Schweizer und globalen Banken versucht, relevante Hypothesen zu entwickeln, die für Führungskräfte als Denkanregung verstanden werden sollten.

## 1. Makroökonomischer Kontext

**Sind die Banken ausreichend auf das «lower for longer» Zinsumfeld bei zunehmender Unsicherheit vorbereitet?**

Das globale makroökonomische Umfeld bleibt auch in den kommenden Jahren anspruchsvoll und wird die Wertschöpfungskraft der unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Banken prägen. Nach der abrupten Zinswende zeichnet sich eine längere Phase tiefer Zinsen mit einer flachen Zinskurve ab. Die Luft im klassischen Fristentransformationsgeschäft bleibt somit dünn, zusätzliche Erträge über Volumenwachstum sind nach Jahren bilanzgetriebenen Wachstums nur begrenzt möglich, die Passivzinsen bieten wenig Potenzial, Aktivzinsen könnten in Folge von Sonderfaktoren wieder verstärkt unter Druck geraten, der Spielraum bei den Gebühren ist eingeschränkt. Für Institute mit hohem Ertragsanteil aus dem Zinsdifferenzgeschäft wird die strategische Fragestellung erneut bedeutsamer, wie die Zinsabhängigkeit des Geschäftsmodells reduziert und Gebühren- sowie kommissionsbasierte Erträge weiter ausgebaut werden können.

Gleichzeitig nimmt die Unsicherheit im globalen Umfeld zu: geopolitische Spannungen, eine zunehmende Fragmentierung des Welthandels, industriepolitische Eingriffe und hohe staatliche Schuldenstände und Verschiebungen in den Währungen stellen jahrzehntelang gültige Paradigmen in Frage. Das Wachstum bleibt (vorerst) positiv, aber moderat – bei höheren Ausschlägen von Konjunktur, Inflation, Finanz- und vermutlich zudem in Zukunft auf den Arbeitsmärkten. Für Banken erschwert dies die strategische

Planung. Geschäftsmodelle müssen robuster gegenüber Negativszenarien werden, ohne die Chancen in einem weiterhin wachsenden Umfeld zu vernachlässigen.

An den Anlagemarkten mehren sich die Anzeichen erhöhter Verwundbarkeit. Die Diskussion um eine mögliche Blasenbildung hat an Schärfe gewonnen. Für Banken steigt das Risiko, dass Preiskorrekturen bei einzelnen Segmenten Kundenportfolios und Fee-Einnahmen überproportional treffen – mit möglichen Zweit rundeneffekten auf das Kreditrisiko bestimmter Sektoren. Entsprechend gewinnen Diversifikation, Szenarioanalysen und Stresstests an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund präsentiert sich die Schweiz weiterhin als stabiler Anker. Das Wachstum ist verhalten, aber solide, die Arbeitslosigkeit bleibt im internationalen Vergleich niedrig. Von einer systemischen Arbeitsmarktkrise kann keine Rede sein, auch wenn Effizienzprogramme und strukturelle Anpassungen den individuellen Jobmarkt in der Bankenbranche anspruchsvoller machen, insbesondere in den kommenden Jahren. Ähnlich resilient zeigt sich der Immobilien- und Hypothekarmarkt: Es gibt keine Anzeichen für eine breitflächige Krise bei Wohnliegenschaften oder der KMU-Finanzierung, auch wenn Aufsicht und Politik wiederholt auf Verwundbarkeiten hinweisen.

In der Summe ergibt sich ein Bild, das weder Alarmismus noch Sorglosigkeit rechtfertigt. Das makroökonomische Umfeld ist herausfordernd, die Unsicherheiten haben klar zugenommen, aber es besteht kein unmittelbarer Grund für Sofortmassnahmen. Für Schweizer Banken bedeutet dies, ihre Geschäftsmodelle auf ein länger anhaltendes Tiefzinsumfeld mit flacher Zinskurve auszurichten, das heißt die Effizienz zu steigern, indem Kosten gesenkt werden und gleichzeitig in die zukünftigen Technologien investiert wird. Wer diese Hausaufgaben jetzt anpackt, kann die Rolle der Schweiz als stabilen Finanzplatz nutzen und bleibt auch dann handlungsfähig, wenn sich einzelne der heute sichtbaren Risiken materialisieren.

## 2. Kunden überholen die Banken bei künstlicher Intelligenz

**Nutzen Banken KI nur zur Effizienzsteigerung oder auch zur Verbesserung des Kundenerlebnisses und der Effektivitätssteigerung im Vertrieb?**

Künstliche Intelligenz gilt als Schlüsseltechnologie für die nächste Entwicklungsphase auch im Banking, doch zentrale Fragen sind weiterhin offen. Noch ist unklar, wie tiefgreifend ihr Einfluss auf Geschäftsmodelle, operative Abläufe und Kundenerwartungen tatsächlich sein wird. Die gegenwärtigen Anwendungsfälle reichen von Prozessautomatisierung und Betrugserkennung über Kreditprozesse bis zu Co-Pilot-Funktionen für Mitarbeitende. Wie stark diese Anwendungen das Bankgeschäft strukturell verändern, lässt sich heute jedoch nur erahnen.

Die wahrscheinlichste Entwicklung scheint uns, dass KI Banken weltweit ähnlich durchdringen wird, wie IT ab den 70er Jahren – nur um ein Vielfaches schneller.

In weniger als zwanzig Jahren wird es kaum mehr vorstellbar sein, wie Banken ohne den Einsatz von KI Kundenbedürfnisse identifizierten, innovative Produkte entwickelten und komplexe Geschäftsmodelle effizient steuerten. Die gegenwärtigen Mitarbeiterzahlen sowie die Kosten, die mit routinemässigen Prozessen verbunden sind, werden dann rückblickend bemerkenswert erscheinen.

Die Technologiebranche ausserhalb des regulierten Finanzsektors treibt die Entwicklung von KI rasant voran, dies mit deutlich kürzeren Innovationszyklen als im Banking. Hier deutet sich ein Spannungsfeld an. Wenn sich KI im Alltag der Kundinnen und Kunden schneller etabliert als Banken ihre Leistungsversprechen, Angebote und Strategien anpassen können, öffnet sich eine Lücke zwischen technologischer Realität und der erlebten Leistungsfähigkeit der Banken. Viele Kundinnen und Kunden nutzen heute generative KI zur Informationsaufbereitung, zum Vergleich von Angeboten und auch zur Beratung bei Finanzentscheidungen.

Wer im privaten Umfeld solche Werkzeuge selbstverständlich einsetzt, erwartet von seiner Bank mindestens ein vergleichbares Niveau an nutzenbringender Unterstützung und Convenience. Gelingt es Kundenberatern und Instituten nicht, diese Erwartung zu bedienen, droht ein Relevanzverlust in der Wahrnehmung der Kundschaft.

Sobald Kundinnen und Kunden KI aktiv in ihre Finanzentscheidungen einbeziehen, verändert sich die Anforderung an Berater und die Dynamik im Beratungsgespräch. Sie treten besser informiert, aber auch mit stärker vorgeprägten Ansichten auf, teilweise gestützt auf Algorithmen, deren Funktionsweise sie selbst nur begrenzt verstehen. Beraterinnen und Berater müssen lernen, KI-Empfehlungen einzuordnen, zu hinterfragen und wo nötig zu korrigieren. Beratung wird anspruchsvoller, da der Kunde Aussagen und Verträge mit KI umgehend validieren kann und sie entwickelt sich von Produktempfehlungen zur «Meta-Beratung» über Datenqualität, Annahmen und die Grenzen automatisierter Empfehlungen. Wer im Selbstversuch mit einigen wenigen Dokumenten die Beratung in Finanzfragen mit KI getestet hat, ahnt ein weiteres Problem. Die Algorithmen weisen kundenzentriert neben suboptimalen Strukturen aktiv auf vermeintlich hohe Gebühren, Kosten und Risiken hin, was eine zusätzliche Herausforderung für Bankberater werden dürfte.

Gibt es ein Geschäftsmodell im Banking, dass durch KI grundlegend erschüttert werden könnte? In unserer Überzeugung bleibt für Privatkunden das Retail Banking im Kern produktzentriert, das Affluent Banking solution- und das Private Banking servicezentriert; der Kern des jeweiligen Leistungsversprechens bleibt bestehen, aber die Beziehung wird sich verändern. Uns scheint im Affluent Banking global die Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Veränderung am grössten, dies aufgrund eines bedeutenden zusätzlichen Nutzenpotenzial für Endkunden und einer besonders hohen Profitabilität für Banken. Das im Kern unveränderte Geschäftsmodell aus den 80er Jahren könnte sich getrieben durch aktuelle Entwicklungen modernisieren. Mit Blick auf die Schweiz steht allerdings fest, dass Kundenrigidität, Finanzverständnis und

Interesse, die Bedeutung einer persönlichen Beziehung zum Berater und das Markenvertrauen vor kurzfristigen Marktverschiebungen schützen.

Viele Banken fokussieren beim Einsatz von KI derzeit auf Effizienz: Kosten senken, Bearbeitungszeiten verkürzen, Compliance-Prozesse automatisieren. Das Potenzial von Automation ohne vorgängige konsequente Standardisierung scheint in der Tat erheblich, der wahrnehmbare Mehrwert für Kundinnen und Kunden bleibt aber begrenzt, solange KI primär im Hintergrund wirkt. Erst wenn Technologie gezielt eingesetzt wird, um Beratung, Kundenerlebnis und Entscheidungsqualität sichtbar zu verbessern, entsteht ein durch den Kunden wahrnehmbarer Nutzen. Dazu gehören etwa personalisierte Finanzanalysen in Echtzeit, proaktive personalisierte und verständliche Informationen für Prioritäten, Opportunitäten und Risiken, personalisierte Berichterstattung oder eine dynamische, leicht verständliche Entscheidungsunterstützung im Self-Service.

Mit der weiteren Verbreitung von KI im Alltag und der Verlagerung von standardisierten Dienstleistungen in den digitalen Kanal gewinnt die persönliche Beziehung zur Bank eine neue Bedeutung. Kundinnen und Kunden werden die menschliche Interaktion dort besonders schätzen, wo es um komplexe, emotionale oder wichtige Finanzentscheide geht. Diese Beziehung wird sich verändern, sie wird datenbasiert, hybrider und stärker orchestriert durch digitale Interaktionen. Trotzdem bleibt sie in unserer Überzeugung ein zentraler Differenzierungsfaktor.

Neben der Effizienzsteigerung und Erlebnisverbesserung für Kunden besteht ein dritter strategischer Hebel. Die Effektivitätssteigerung von Mitarbeitern in der Kundenakquisition, -aktivierung, -entwicklung und -retention. Wir beobachten in den USA und Asien, dass diese Ansätze im Einsatz von KI die Wertschöpfungskraft der Fronteinheiten über verbesserte Konvertierungsraten bedeutend verbessern – dies scheint uns in der Schweiz bisher kaum im Fokus.

Parallel dazu richtet sich die Rolle der Kernbankensysteme neu aus. Der technologische Wandel rund um KI beschleunigt die Abkehr von monolithischen Plattformen hin zu modularen, integrierbaren und klar datenorientierten Architekturen. Noch ist offen, wie Technologie-Architekturen der Zukunft im Detail aussehen werden. Klar ist jedoch, dass Banken ihre Kernplattformen so gestalten werden, dass sie KI sicher, flexibel und skalierbar einbinden können. Wer dies nicht rechtzeitig schafft, läuft Gefahr, von veränderten Erwartungen der Kundinnen und Kunden überholt zu werden.

### **3. Sinkende Margen, steigende Kosten und hoher Investitionsbedarf**

**Wo liegt in Zukunft die Grenze zwischen «zu klein» und «genug gross» im Banking?**

Seit rund einem Vierteljahrhundert stehen die Margen im Banking strukturell unter Druck und es gibt kaum Anzeichen dafür, dass sich dieser Trend umkehrt. Die kurzfristige Profitabilitätsverbesserung der letzten Jahre war vor allem ein Resultat des abrupten Zinsanstiegs und günstiger Angebotsbedingungen, nicht Ausdruck strukturell höherer Ertragskraft.

Gleichzeitig ziehen die Kosten spürbar an. Die Kosten-Ertrags-Relation vieler Institute hat sich zuletzt wieder verschlechtert, insbesondere getrieben durch höhere Personal- und IT-Aufwände. Regulatorische Anforderungen, Cybersecurity, Datensicherheit und eine wachsende Zahl digitaler Touchpoints erhöhen den Aufwand auch in Jahren ohne starkes organisches Wachstum. Damit stehen Banken in einem Umfeld, in dem die Erträge unter Margendruck stehen, während die operativen Kosten steigen.

Vor diesem Hintergrund erreicht der Investitionsbedarf in Technologie neue Höchststände. Grosse internationale Banken investieren Milliardenbeträge in Technologie, Cloud Infrastruktur und KI, um Prozesse zu automatisieren, Produkte zu digitalisieren und regulatorische Anforderungen effizienter zu erfüllen. Für die Schweizer Banken stellt sich weniger die Frage, ob sie investieren,

sondern ob sie dies in ausreichender Höhe und mit genügend Fokus tun können.

Besonders herausfordernd ist diese Gemengelage für kleinere Banken mit breiter Angebots- und Kundenabdeckung. Ihre Struktur und Kostenbasis sind oft historisch gewachsen, die Fixkosten hoch, die Möglichkeiten zur Skalierung begrenzt.

In dieser Situation wird die Fähigkeit, das Kerngeschäft mit schlanken Strukturen, klaren Prozessen und hoher Automatisierung zu führen, zu einem zentralen Differenzierungsfaktor. Nur wer seine Standardprozesse konsequent industrialisiert, kann die notwendigen Investitionen in Technologie und KI auf eine ausreichend grosse Ertragsbasis verteilen. Die Grösse einzelner Geschäftsbereiche gewinnt an Bedeutung, denn nur ausreichend skalierte Einheiten können die Investitionsmittel aufbringen.

Damit zeichnet sich ein neues Verständnis von «zu klein» in der Bankenwelt ab. Die kleinsten Universalbanken werden voraussichtlich als erste an die Grenzen ihrer Finanzkraft und organisatorischen Anpassungsfähigkeit stossen. Sie stehen vor der strategischen Entscheidung, ob sie gezielt fokussieren, Kooperationen eingehen, die Wertschöpfungstiefe reduzieren oder ihr Geschäftsmodell neu ausrichten, um im Spannungsfeld aus sinkenden Margen, steigenden Kosten und Rekordinvestitionen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

#### **4. Die Rolle der Herausforderer im Schweizer Markt** Schauen etablierte Banken dem Wandel zu lange von der Seitenlinie aus zu?

In den letzten Jahren konnten viele Banken ordentliche Wachstumszahlen ausweisen. Getragen von einem günstigen Zinsumfeld, einem robusten Kreditgeschäft und soliden Märkten ist das Gesamtvolumen im Banking weiter gestiegen. Im lokalen und europäischen Vergleich wuchsen Erträge im Retailbanking seit 2020 mit deutlich positiven Raten. Dennoch gelang es nur wenigen Instituten, nachhaltig spürbar über dem Markt zu wachsen. In vielen Fällen bewegten sich Wachstumsraten nahe am Gesamtmarkt, oft eher getrieben von Volumen und Zins als von klar differenzierten Geschäftsmodellen.

Vor diesem Hintergrund haben zahlreiche Häuser versucht, mit punktuellen Initiativen ihr Wachstum zu beschleunigen. Neue digitale Angebote, Innovationsinitiativen oder selektive Produktinnovationen brachten zwar Aufmerksamkeit, blieben aber häufig fragmentiert. Der Effekt auf das strukturelle Wachstum war entsprechend begrenzt. Im Kontrast dazu stehen einige wenige Spieler, die ein Geschäftsmodell etabliert haben, das über Jahre mit einem Faktor von zwei bis drei über dem Markt wächst.

Die zentrale Frage ist, was diese Gewinner anders machen. Zwei Elemente stechen hervor. Erstens fokussieren sie sich auf wenige Leistungsversprechen, die für ihre Zielkunden wirklich relevant sind, und setzen diese konsequent deutlich besser um als der Wettbewerb. Das kann ein besonders intuitives digitales Erlebnis, ein klar überlegener Zahlungsservice oder eine nahtlos integrierte Embedded Finance Lösung sein. Zweitens verfolgen sie diese Positionierung über Jahre mit hoher Konsequenz und signifikanten Budgets, statt die Strategie alle zwei bis drei Jahre zu überdenken. Studien zeigen, dass erfolgreiche digitale Angreifer stark auf Skalierbarkeit und Wiederholbarkeit setzen und in klar definierte Wachstumsmaschinen investieren.

Auffällig ist, dass es sich dabei immer seltener um kleine Startups handelt, die aus der Garage heraus den Markt herausfordern. Viel häufiger sind es etablierte Banken oder globale Plattformunternehmen mit sehr grossen Technologie- und Marketingbudgets, die Schritt für Schritt Marktanteile verschieben.

Viele traditionelle Institute beobachten diese Entwicklung primär von der Seitenlinie. Weil Marktanteilsverschiebungen im Banking langsam und oft kaum sichtbar stattfinden, entsteht leicht der Eindruck, es sei noch genügend Zeit.

Gerade darin liegt eine Ambivalenz. Im Banking gibt es nicht die eine bahnbrechende Idee, die Kunden schlagartig in Scharen zu einem neuen Anbieter treibt. Das ist beruhigend, weil etablierte Institute nicht von heute auf morgen verdrängt werden. Die Rigidität der Schweizer Kunden ist hoch und darf nicht unterschätzt werden. Gleichzeitig ist es eine Gefahr, weil schleichende Marktanteilsverluste und ausbleibendes überdurchschnittliches Wachstum lange unterschätzt werden können. Gewinner werden am Ende diejenigen sein, die frühzeitig ein fokussiertes Wachstumsmodell aufbauen, es konsequent skalieren und bereit sind, dafür in der ersten Reihe statt auf der Tribüne Platz zu nehmen.

## 5. Private Markets

### Sind Private Markets ein neuer Wachstumsmotor oder eine Risikofalle für Kunden und Banken?

Private Markets gelten als eine der spannendsten Wachstumschancen der kommenden Jahre. Prognosen gehen davon aus, dass das Volumen privater Anlagen weltweit von rund USD 13 Billionen heute auf über USD 20 Billionen bis 2030 steigen könnte.<sup>35</sup> Neue Strukturen, Evergreen Vehikel und technologische Plattformen senken die Eintrittshürden. Tokenisierung und neue Vertriebsmodelle machen Private Markets schrittweise auch für vermögende Privatkunden im Segment der HNW zugänglich und erweitern damit das traditionelle Anlageuniversum.

Heute erzielen viele Private Markets Strategien noch deutlich höhere Margen als liquide Anlagen, nicht zuletzt, weil sie komplex, wenig standardisiert und für Kunden intransparenter sind. Das zieht eine wachsende Zahl lokaler und internationaler Asset Manager an, die in dieses Segment vordringen. Branchenbeobachter weisen jedoch darauf hin, dass Kompetenzüberschätzungen und eine Unterschätzung der operativen und bilanziellen Komplexität dieser Anlageklasse verbreitet sind. Die Erfolgsfaktoren im Private Markets Geschäft unterscheiden sich klar von jenen in liquiden Märkten, etwa in der Auswahl, Strukturierung und aktiven Begleitung von Engagements.

Für Banken ergibt sich daraus eine erste Gefahr. Getrieben vom Margendruck und der Suche nach Wachstum könnten Institute Produkte vertreiben, die von Vermögensverwaltern mit unzureichender Erfahrung in bestimmten Segmenten aufgelegt wurden. Manager-Auswahl, Due Diligence und laufende Governance werden damit zu zentralen Risiko- und Erfolgsfaktoren. Wer in Private Markets lediglich eine neue Fee Quelle sieht, ohne die dahinterliegende Industrie sorgfältig zu verstehen, erhöht sein Reputations- und Haftungsrisiko.

Gleichzeitig ist absehbar, dass der Margendruck auch in Private Markets zunehmen wird. Mit wachsendem Volumen, stärkerem Wettbewerb und regulatorischen Anforderungen steigt der Bedarf an Automatisierung und Standardisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Studien zeigen bereits heute sinkende effektive Gebühren, stille Rabatte und eine zunehmende Verlagerung in kostengünstigere Strukturen. Je breiter der Markt wird, desto stärker wird Komplexität abgebaut und desto geringer ist die Rechtfertigung sehr hoher Margen. Banken sollten Private Markets deshalb nicht als strukturell margensicheren Ausweg aus dem Ertragsdruck betrachten.

Historisch haben Private Markets, insbesondere Private Equity, über lange Zeiträume hinweg attraktive Mehrrenditen gegenüber öffentlichen Aktienmärkten erzielt. Es gibt jedoch keine Garantie, dass diese Outperformance in einer reiferen, stärker kompetitiven Marktphase und im Fall von Anlagekrisen im gleichen Ausmass anhält. Die Streuung der Ergebnisse zwischen Managern ist hoch, Bewertungen sind in einzelnen Segmenten anspruchsvoll, und auch Private Markets Anlagen können erheblichen Wert verlieren.

Damit rückt eine zweite Gefahr in den Fokus. Sollten Private Markets Produkte zugänglicher werden, könnten Banken sie vermehrt weniger vermögenden und weniger erfahrenen Kundinnen und Kunden anbieten. Illiquidität, lange Kapitalbindungsduern und komplexe Cashflow Profile passen jedoch nicht zu jeder Vermögenssituation. Geeignetheitsprüfung, Diversifikation und transparente Aufklärung werden zu zentralen Schutzmechanismen.

Private Markets werden weiter in ihrem Anteil als Anlageklasse wachsen und haben eine klare Existenzberechtigung im Anlageuniversum. Entscheidend wird sein, ob Banken die Chancen dieser Anlageklasse mit der nötigen Demut und Disziplin nutzen. Denn wie so oft gilt auch hier: Hochmut kommt vor dem Fall.

35 Quelle: BlackRock 2025 Private Markets Outlook

# 9

## Anhang

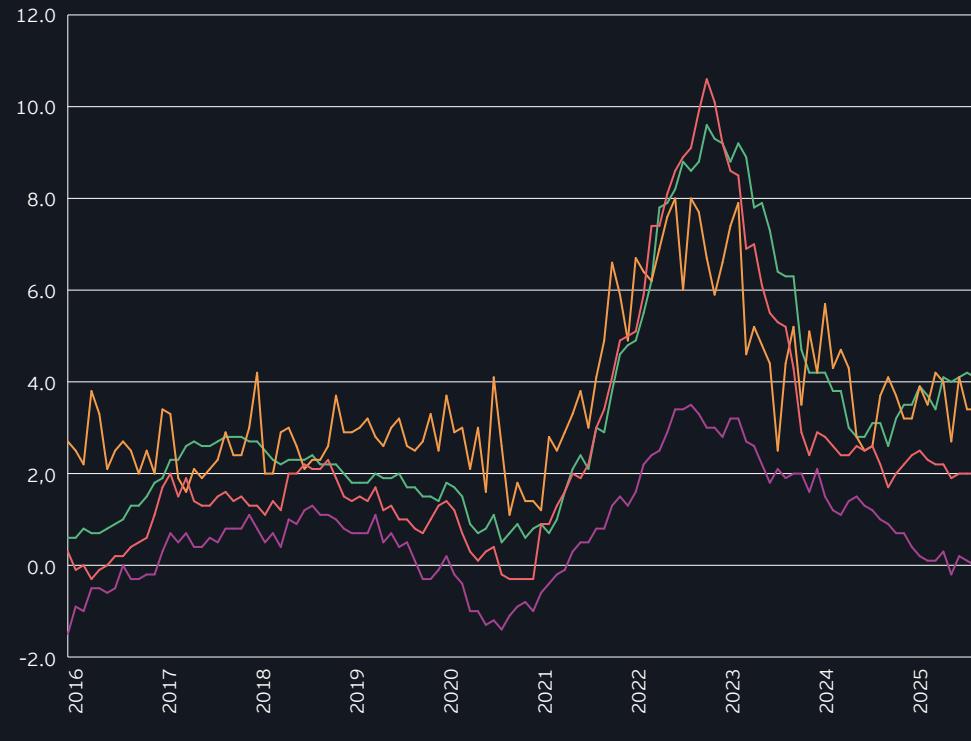


# Wirtschaftsumfeld

## Inflationsentwicklung

Veränderungsraten  
in Prozent

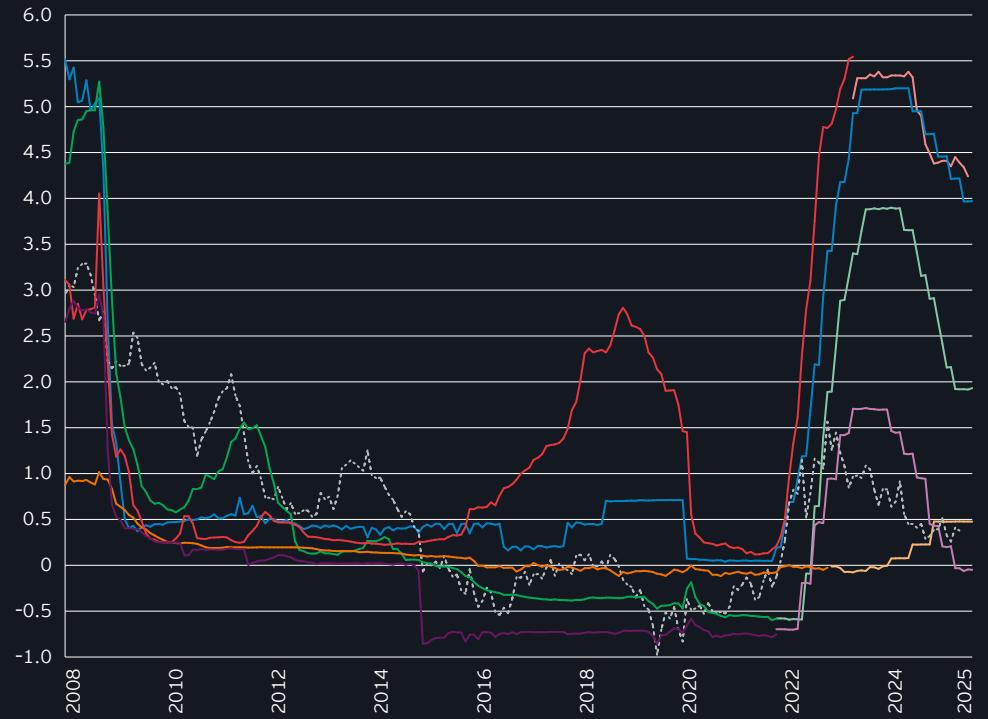
Quellen: BfS, EZB, St. Louis FED, UK ONS



## Zinsen

in Prozent

Quelle: SNB



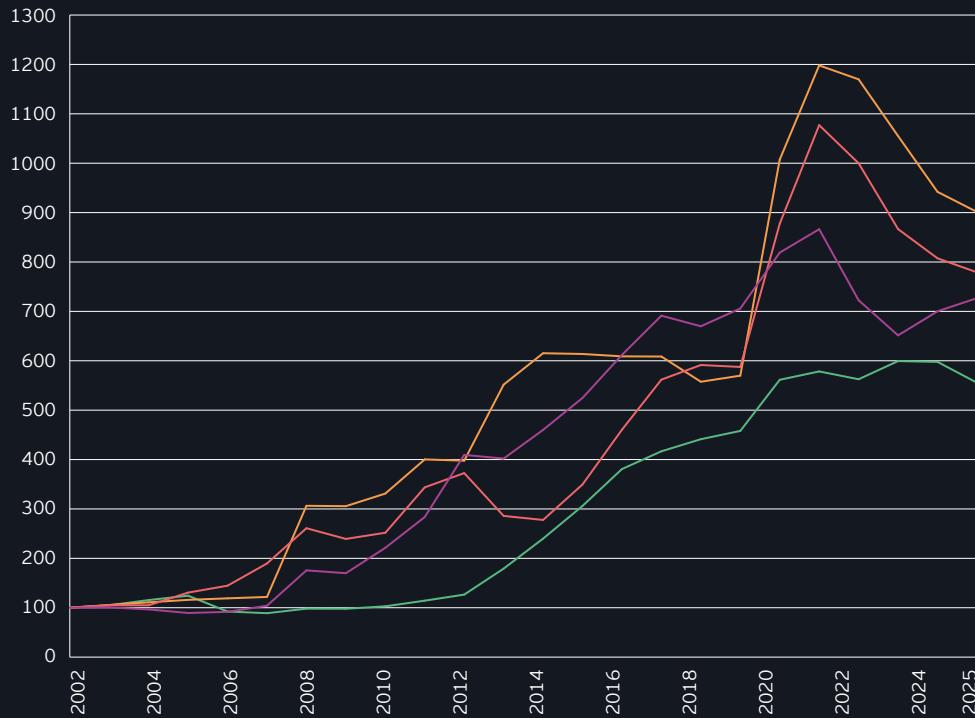
- Schweiz
- Eurozone
- USA
- Vereinigtes Königreich

- LIBOR CHF 3M
- SARON CHF
- LIBOR USD 3M
- SOFR USD
- LIBOR JPY 3M
- TONA JPY
- LIBOR EUR 3M
- ESTR EUR
- ... CHF 10J Schweizerische Eidgenossenschaft
- SONIA GBP

## Notenbankbilanzen

Indexiert, 1.1.2002 = 100

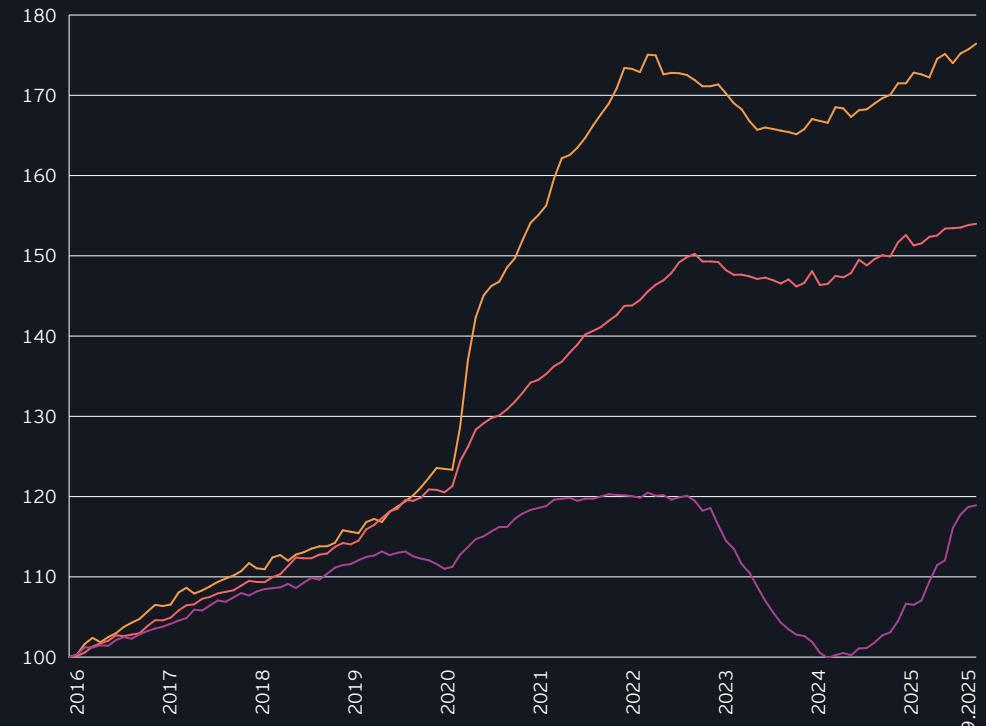
Quellen: SNB, EZB, St. Louis FED, BoJ



## Notenbankgeldmenge M2

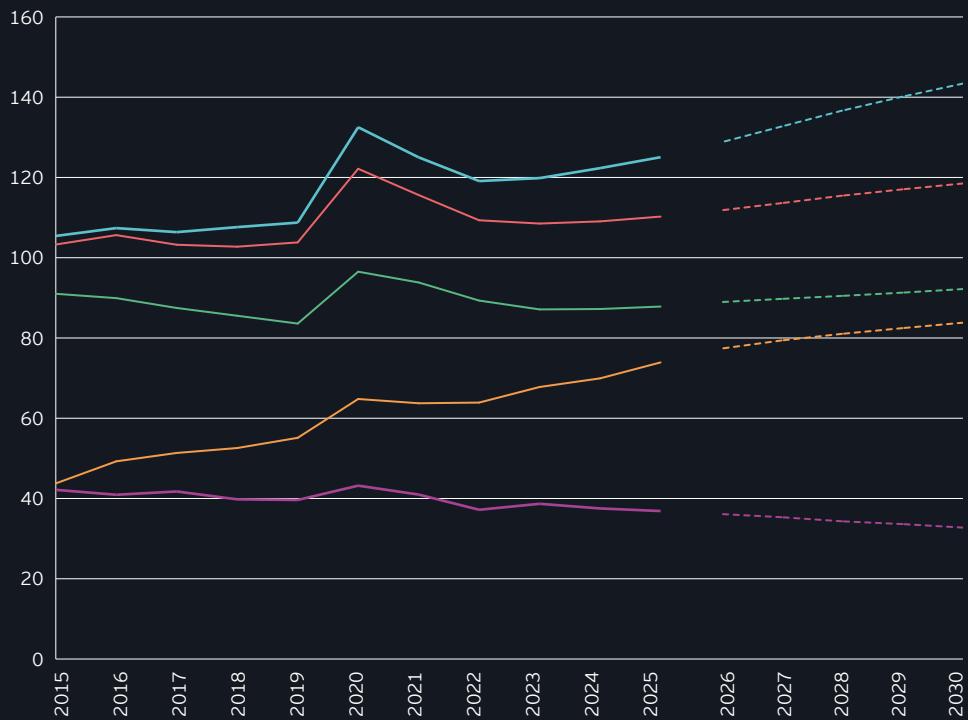
Indexiert, 1.1.2016 = 100

Quellen: SNB, EZB, St. Louis FED



## Schulden in Prozent des BIP

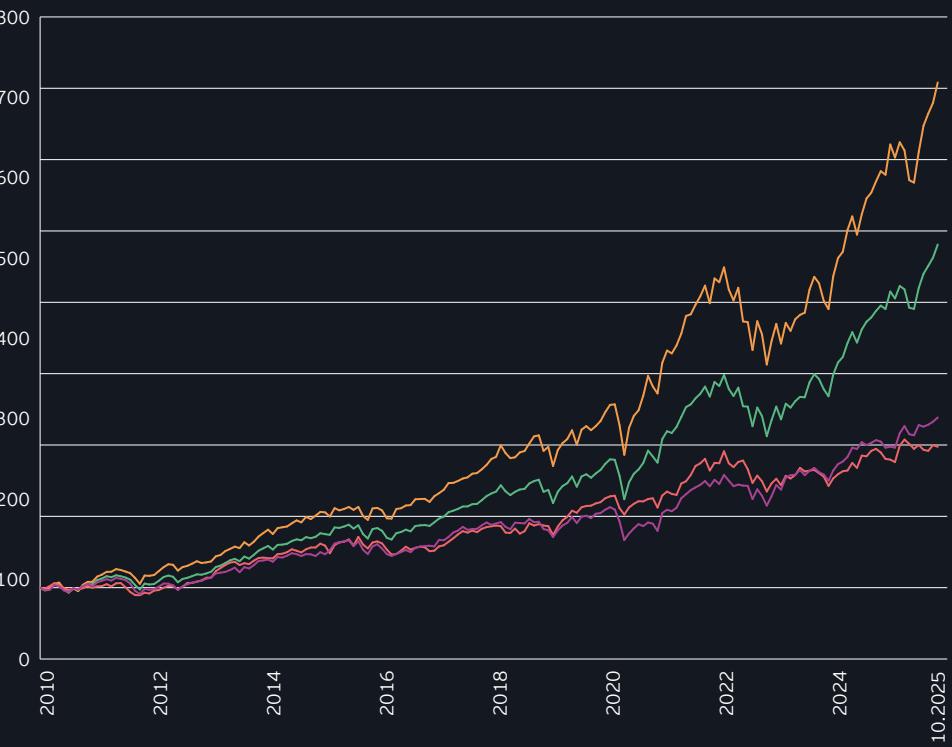
Quelle: IMF



## Börsen

Indexiert, 1.1.2010 = 100

Quelle: MSCI



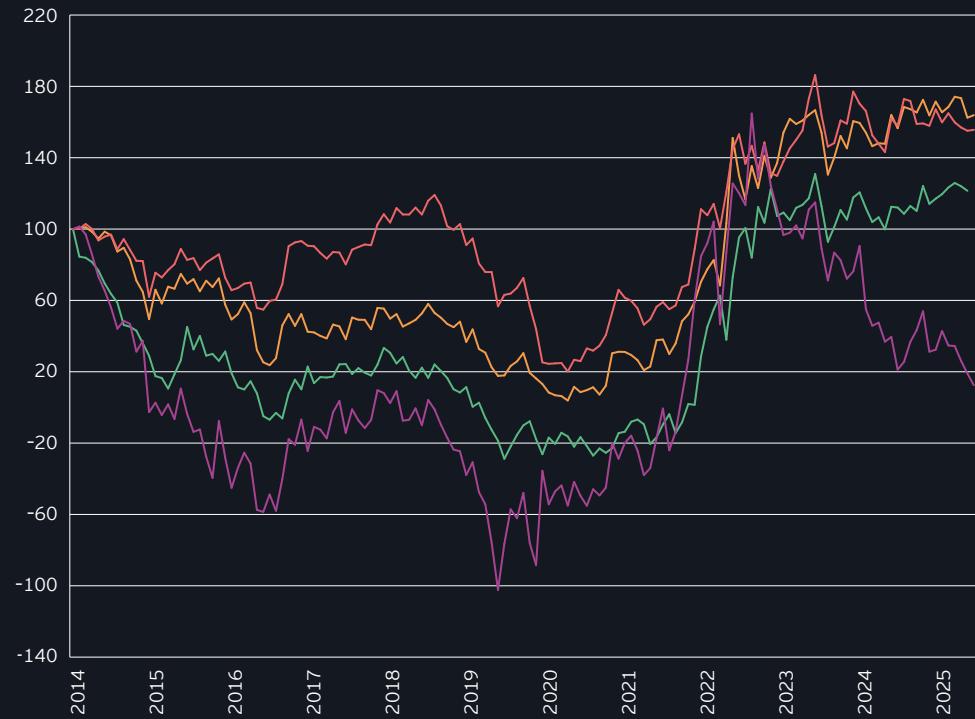
- Schweiz
- Industrieländer
- Schwellenländer
- Eurozone
- USA

- MSCI EUROPE
- MSCI SWITZERLAND
- MSCI USA
- MSCI WORLD

## Rendite auf Verfall von 10-jährigen Staatsobligationen

Indexiert, 1.1.2014 = 100

Quellen: Investing.com, EZB



## Bruttoinlandsprodukt

Veränderungen gegenüber Vorquartal in Prozent

Quelle: OECD

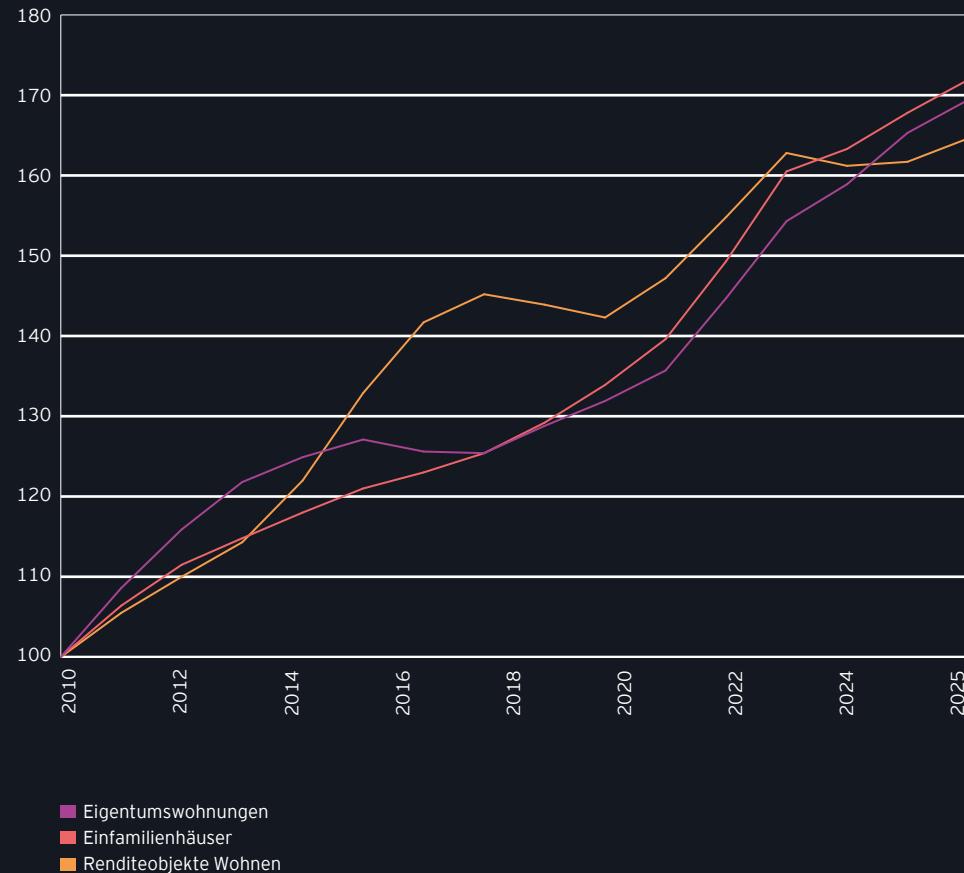


## Bankenlandschaft

### Preisentwicklung Schweizer Immobilien

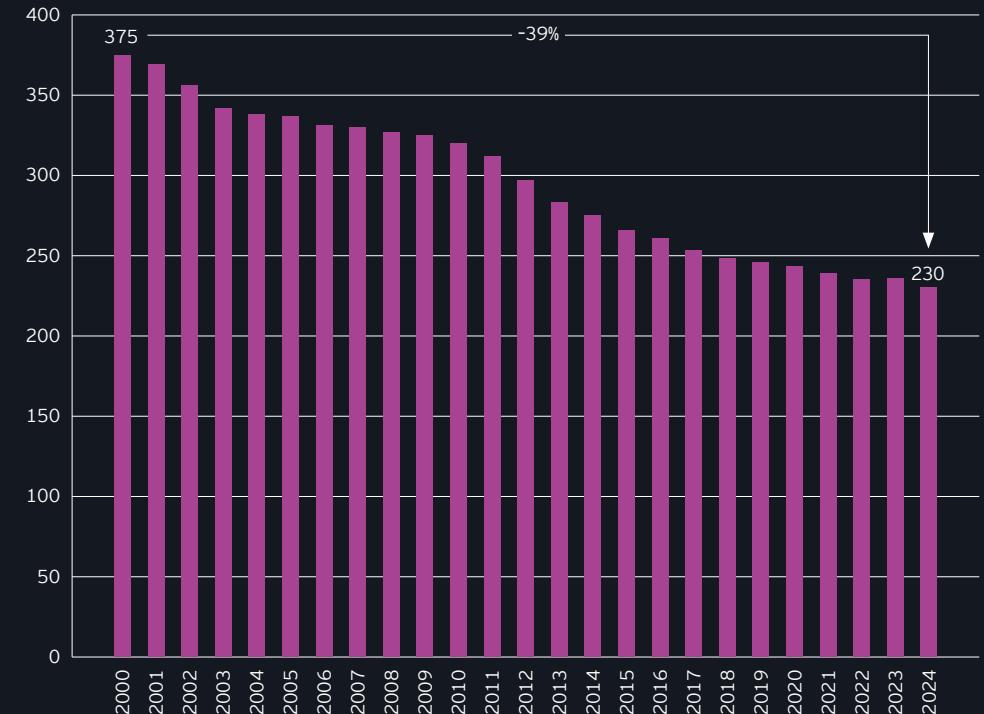
Indexiert, 1.1. 2010 = 100

Quellen: SNB, IAZI



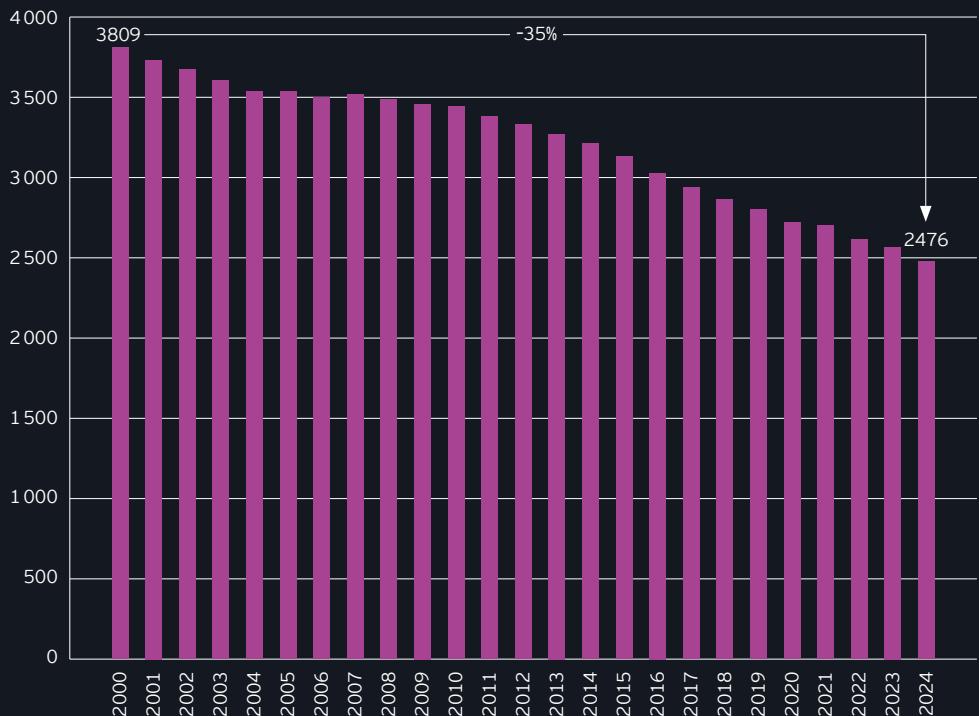
### Anzahl Banken

Quelle: SNB



## Anzahl Filialen

Quelle: SNB



## Anzahl Mitarbeitende

Quelle: SNB



# Geschäftsvolumen, Profitabilität, Wertschöpfung

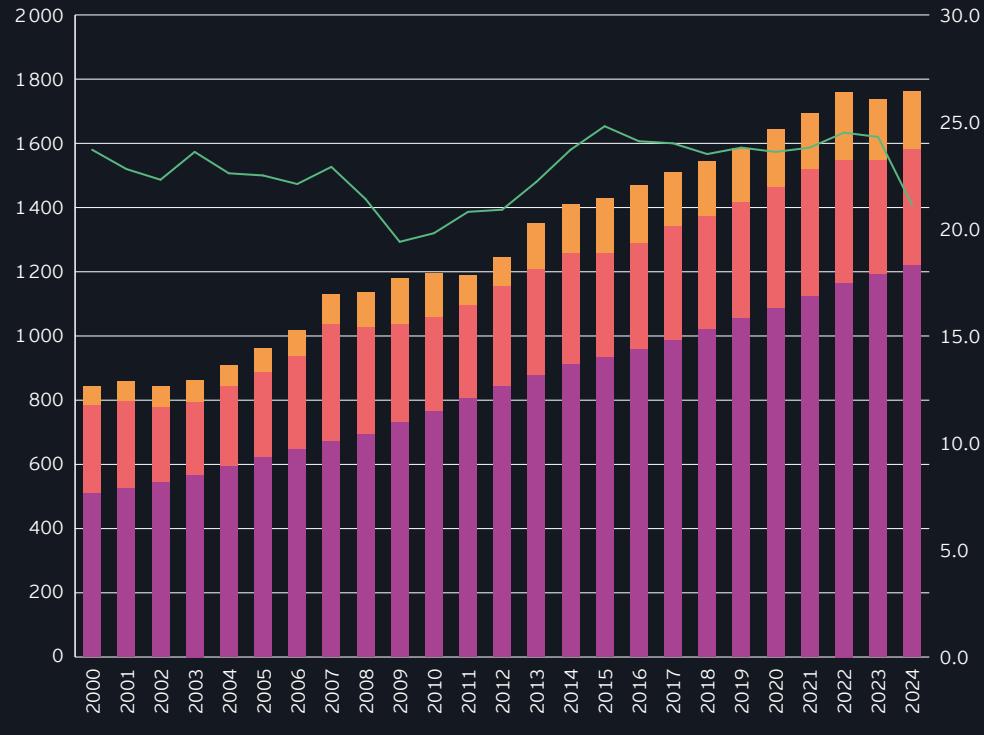
## Zinsen und Kreditvolumen

in CHF Mrd.

Kreditvolumen

Quelle: SNB

Zinsertrag



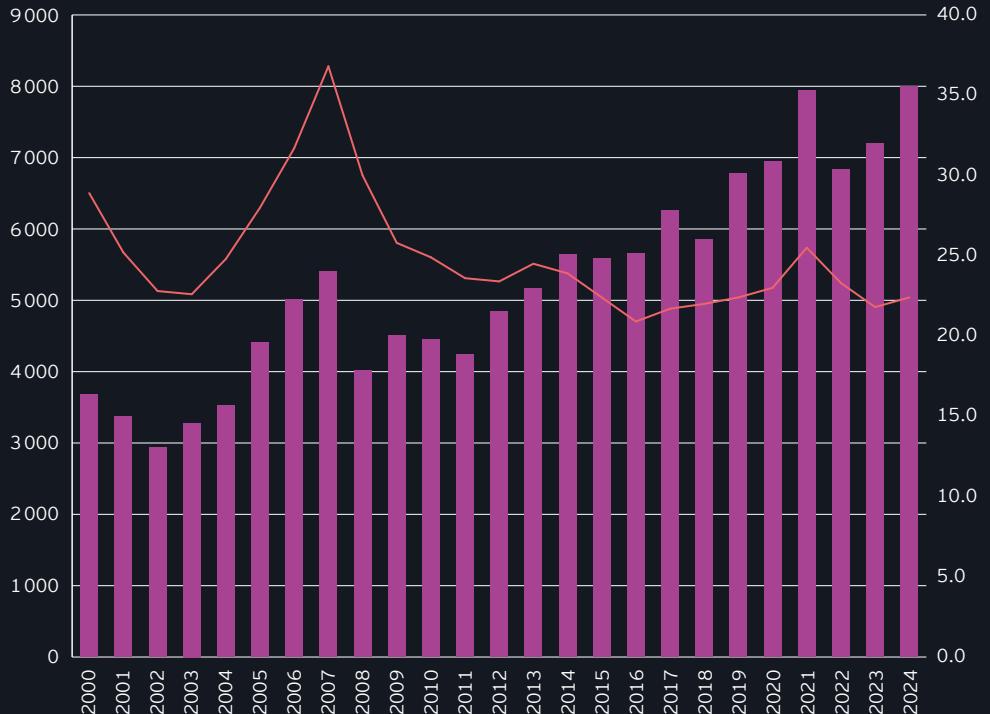
## Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg

in CHF Mrd.

Wertschriftenbestände

Quelle: SNB

Kommissionserfolg



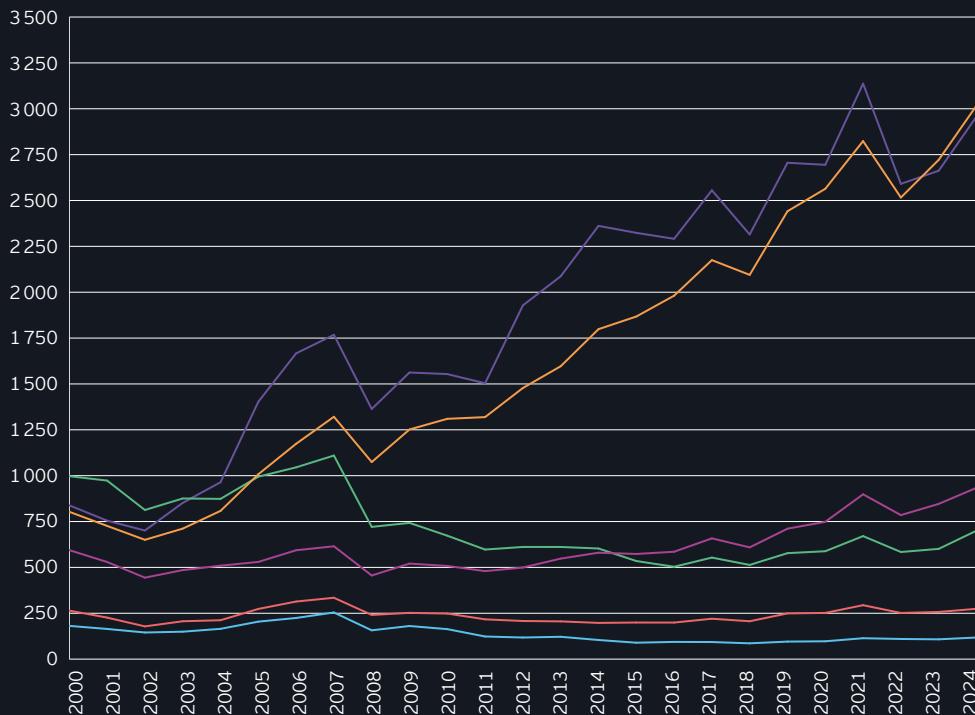
- Hypotheken
- Forderungen gegenüber Kunden
- Finanzanlagen
- Brutto-Zinserfolg

- Wertschriftenbestände
- Kommissionserfolg

## Wertschriftenbestände Kundendepots

in CHF Mrd.

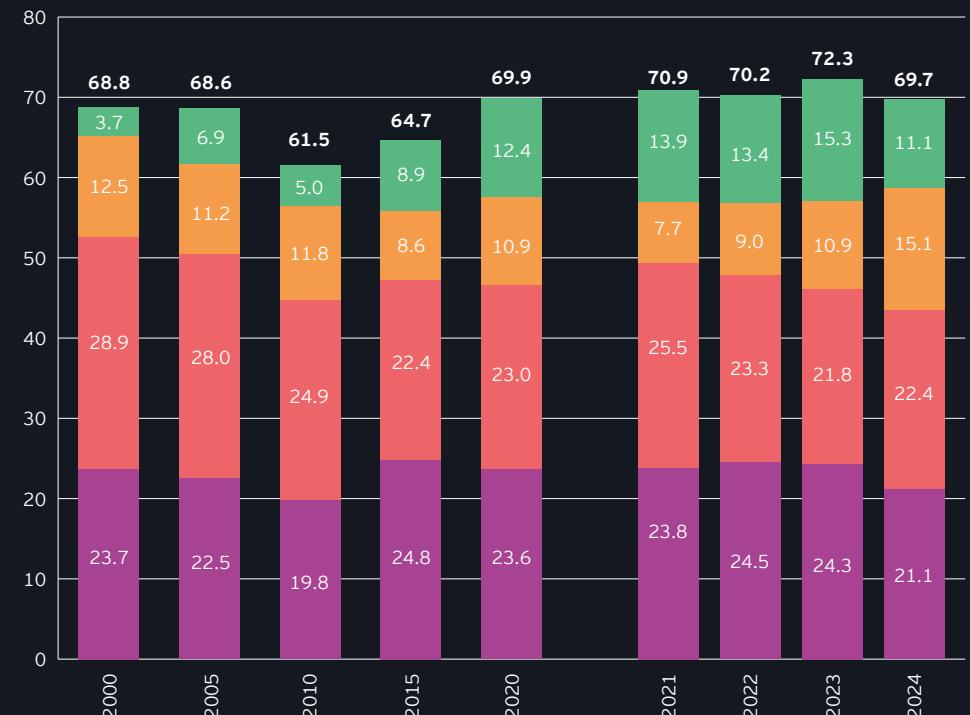
Quelle: SNB



## Erfolg nach Geschäftsbereichen

in CHF Mrd.

Quelle: SNB



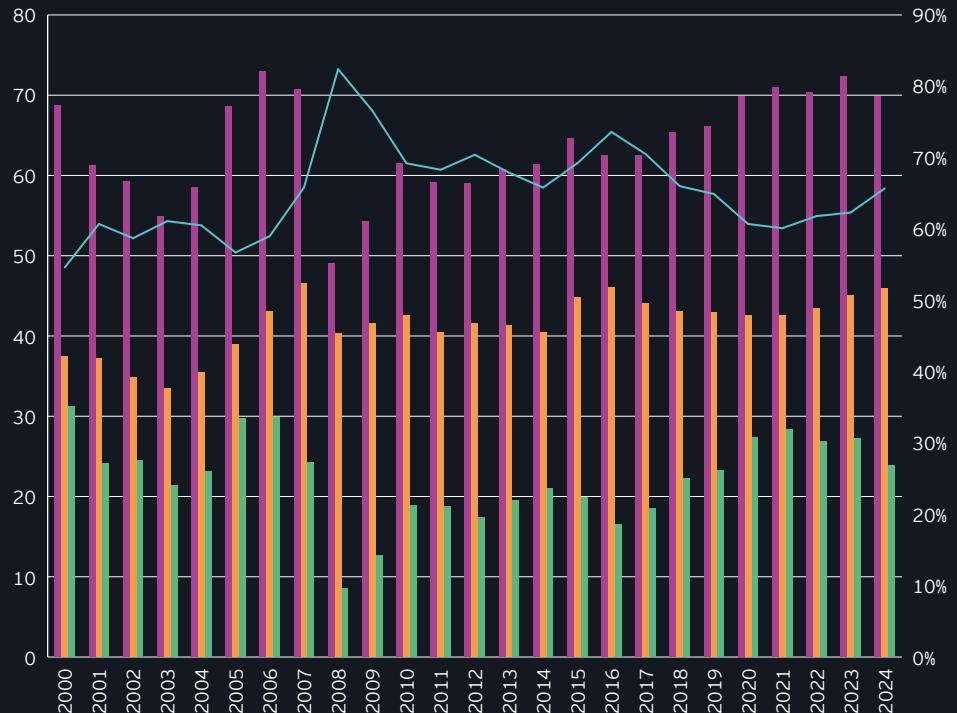
- Privatkunden – Inland
- Kommerzielle Kunden – Inland
- Institutionelle Kunden – Inland
- Privatkunden – Ausland
- Kommerzielle Kunden – Ausland
- Institutionelle Kunden – Ausland

- Brutto-Zinserfolg
- Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft
- Erfolg aus dem Handelsgeschäft und der Fair-Value-Option
- Übriger ordentlicher Erfolg

## Erfolg, Aufwand, Gewinn, Cost / Income Ratio

in CHF Mrd.

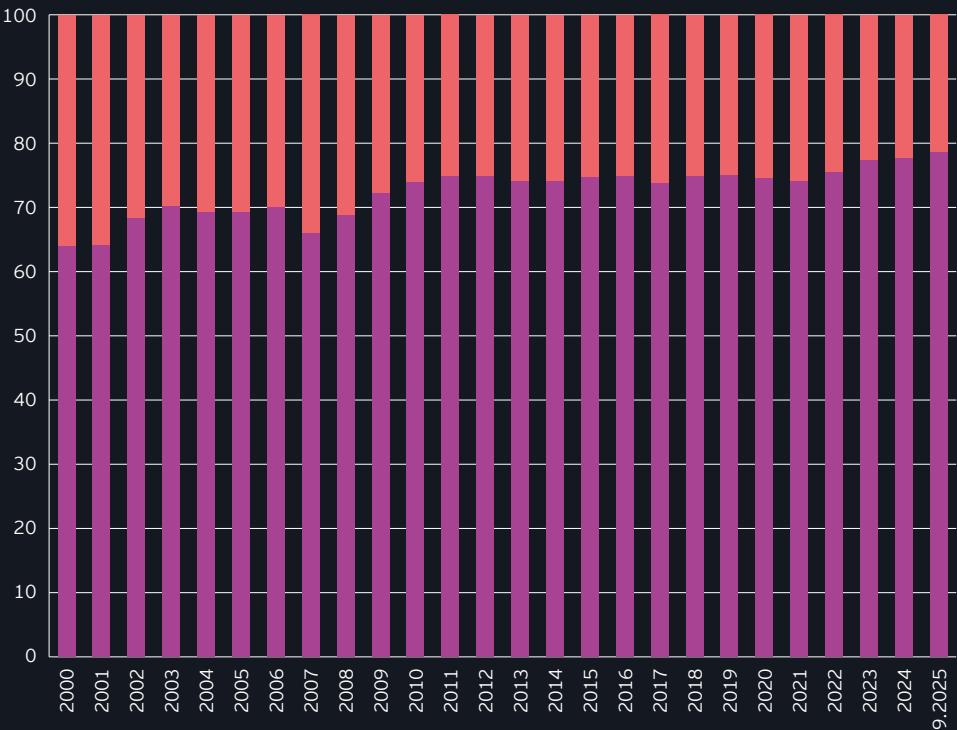
Quelle: SNB



## Zusammensetzung der Kreditportfolios

in Prozent

Quelle: SNB



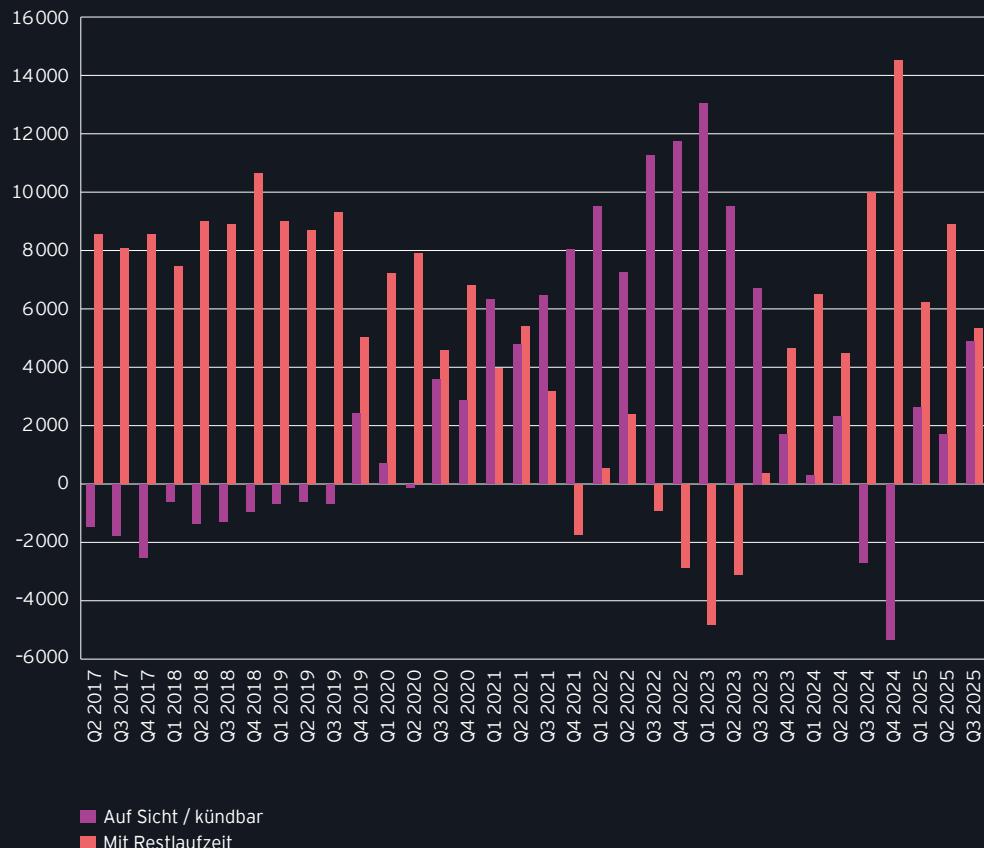
█ Geschäftserfolg  
█ Geschäftsaufwand  
█ Bruttogewinn aus Geschäftstätigkeit  
█ Cost Income Ratio

█ Hypotheken  
█ Übrige Kredite

## Bestandsänderung Hypotheken nach Fälligkeit

in CHF Mio.

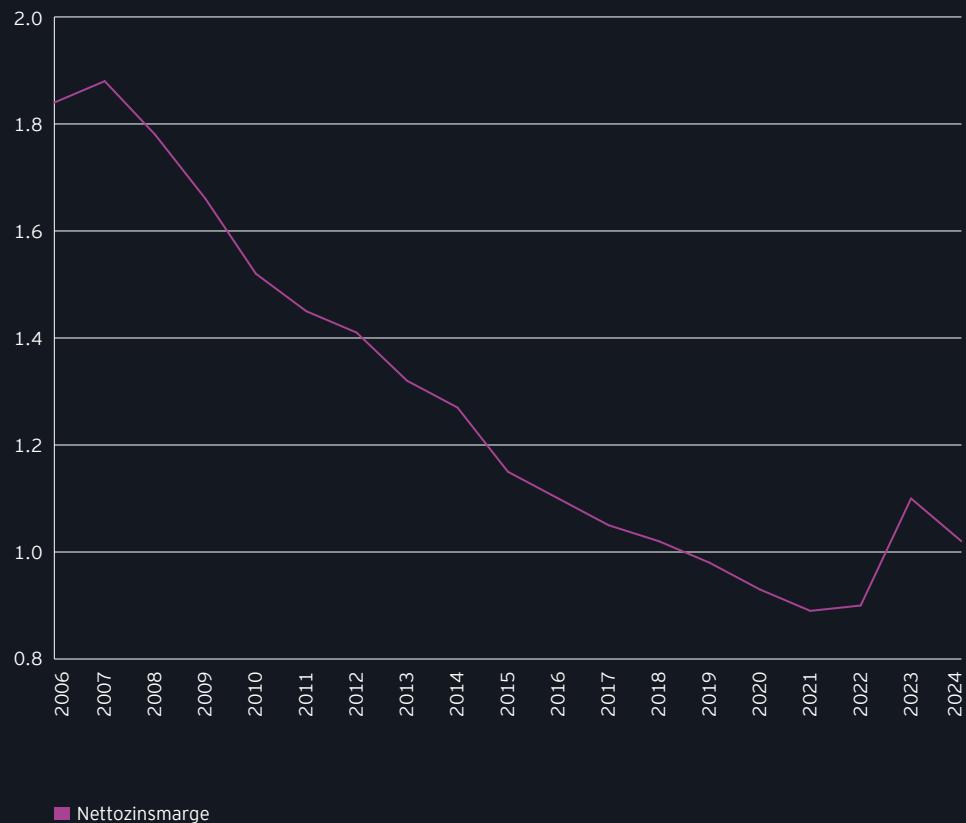
Quelle: SNB



## Zinsmarge inlandorientierter Banken

in Prozent

Quellen: SNB

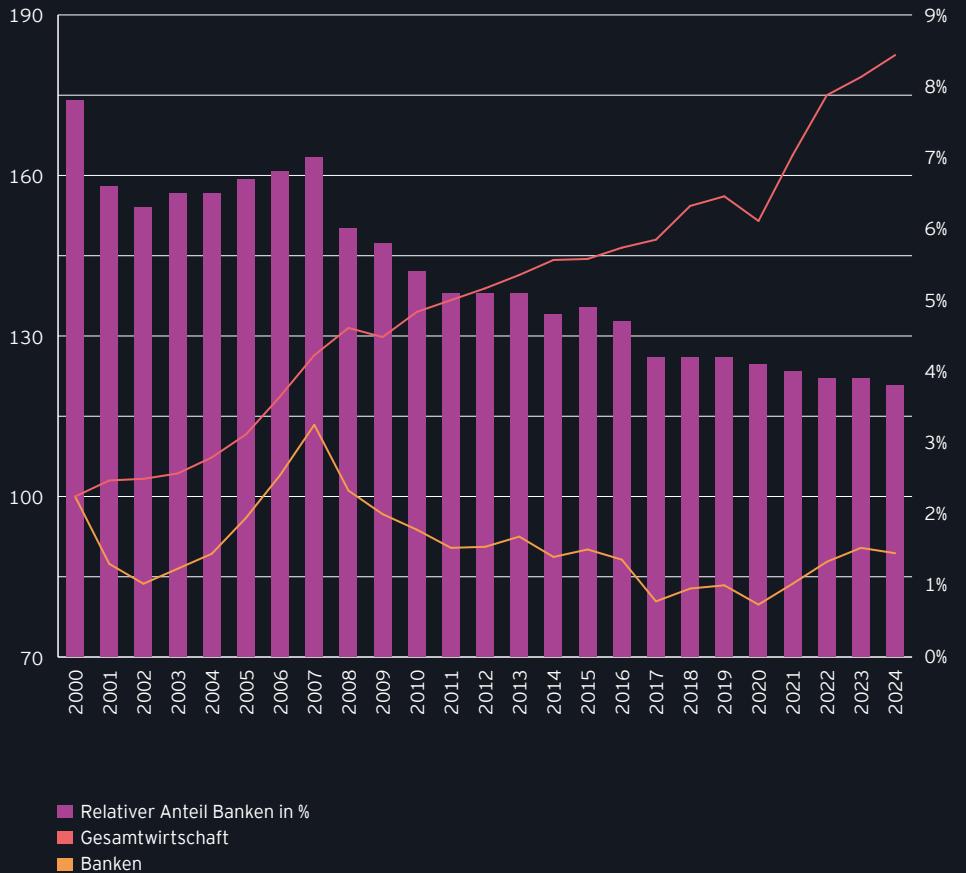


## Wertschöpfung Banken

Indexiert 1.1.2000 = 100

Quelle: SECO

relativer Anteil in Prozent



## Studienverantwortliche



**Francesco de Gara**

Partner  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 83 41  
[francesco.degara@ch.ey.com](mailto:francesco.degara@ch.ey.com)



**Marcel Zünd**

Partner | Leiter Strategy &  
Execution Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 35 24  
[marcel.zuend@ch.ey.com](mailto:marcel.zuend@ch.ey.com)



**Olaf Toepfer**

Partner  
Leiter Banking & Capital Markets

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 44 71  
[olaf.toepfer@ch.ey.com](mailto:olaf.toepfer@ch.ey.com)



**Christine Mengers**

Assistant Director  
Banking & Capital Markets

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 34 35  
[christine.mengers@ch.ey.com](mailto:christine.mengers@ch.ey.com)



**Pascal Hutter**

Manager  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 48 25  
[pascal.hutter@ch.ey.com](mailto:pascal.hutter@ch.ey.com)

## Fachexperten



### **Bruno Patusi**

Managing Partner | Country Leader FSO Switzerland Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 46 90  
bruno.patusi@ch.ey.com



### **Urs Palmieri**

Partner | Leiter Wealth & Asset Management

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 39 51  
urs.palmieri@ch.ey.com



### **Stéphane Muller**

Partner | Leiter Financial Services Suisse Latine

Place de Pont-Rouge 1  
1212 Genf

Telefon: +41 58 286 55 95  
stephane.muller@ch.ey.com



### **Christoph Frick**

Partner | Leiter Financial Services Liechtenstein

Am Schrägen Weg 19  
9490 Vaduz

Telefon: +41 58 286 48 17  
christoph.frick@ch.ey.com



### **Isabelle Staiger**

Partner | People Consulting Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 41 36  
isabelle.staiger@ch.ey.com



### **Tom Schmidt**

Partner | Leiter Cybersecurity & Cyber Risk Management

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 64 77  
tom.schmidt@ch.ey.com



### **Andreas Wigger**

Partner | Risk Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 42 77  
andreas.wigger@ch.ey.com



### **Daniel Trzesniak**

Partner | Technology Consulting Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 37 34  
daniel.trzesniak@ch.ey.com



### **Ashan DSouza**

Director | Managed Services Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 41 21  
ashan.dsouza@ch.ey.com



### **Stephanie Arnold**

Senior Manager | Sustainable Finance Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 43 93  
stephanie.arnold@ch.ey.com

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden, der Gesellschaft und dem Planeten, Wert zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

Unterstützt durch Daten, KI und modernste Technologien helfen wir unseren Kunden, die Zukunft mit Zuversicht zu gestalten, und finden Antworten auf die drängendsten Fragen von heute und morgen.

Die Teams von EY bieten ein breites Portfolio von Dienstleistungen an, das die Bereiche Assurance, Consulting, Steuerberatung und Strategy and Transactions umfasst. Branchenspezifische Einblicke, ein global vernetztes, multidisziplinäres Netzwerk und vielfältige Ökosystem-Partner ermöglichen es den Teams von EY, ihre Dienstleistungen in mehr als 150 Ländern und Gebieten zu erbringen.

Zusammen die Zukunft mit Zuversicht gestalten.

«EY» bezieht sich auf die globale Organisation der Mitgliedsfirmen von Ernst & Young Global Limited, von denen jede eine separate juristische Person ist, oder auf eine oder mehrere dieser Mitgliedsfirmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten erhebt und nutzt, sowie eine Beschreibung der Rechte von Einzelpersonen im Rahmen der Datenschutzgesetze stehen unter [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy) zur Verfügung. Die EY-Mitgliedsfirmen üben keine Rechtstätigkeiten in Ländern aus, in denen dies gemäss lokalem Recht untersagt ist. Weitere Informationen über unsere Organisation erhalten Sie unter [ey.com](http://ey.com).

Die EY-Organisation ist in der Schweiz durch die Ernst & Young AG, Basel, an zehn Standorten sowie in Liechtenstein durch die Ernst & Young AG, Vaduz, vertreten. «EY» und «wir» beziehen sich in dieser Publikation auf die Ernst & Young AG, Basel, ein Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2026 Ernst & Young AG  
All Rights Reserved.

ED None

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht. Obwohl sie mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann sie nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Es liegt am Leser zu bestimmen, ob und inwiefern die zur Verfügung gestellte Information im konkreten Fall relevant ist. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young AG und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen empfehlen wir den Beizug eines geeigneten Beraters.

[ey.com/ch](http://ey.com/ch)